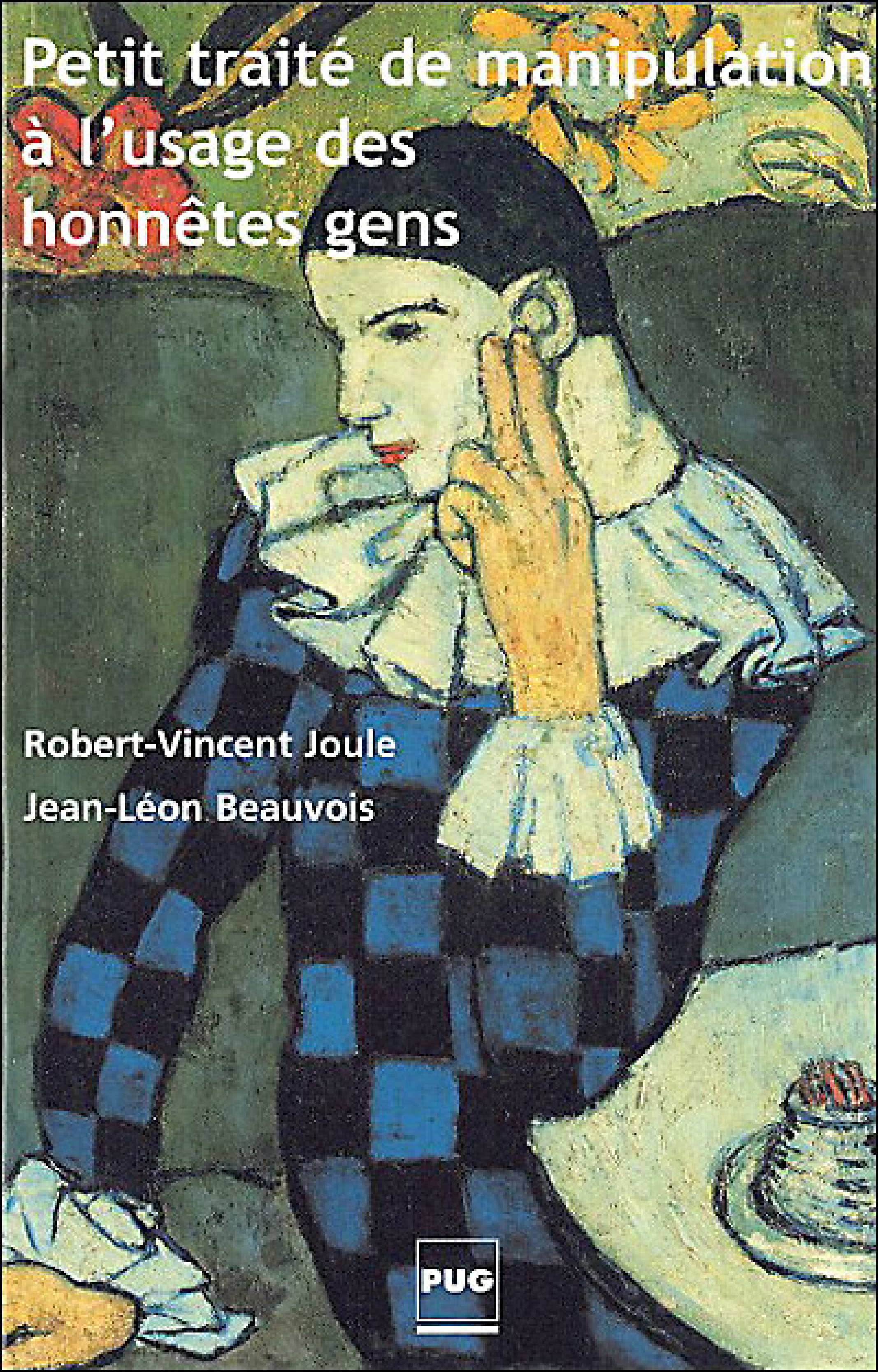

Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens
Robert-Vincent Joule
Jean-Léon Beauvois
PUG

J'ai rencontré Jean-Léon et Robert-Vincent – qu'on me permette ici de les appeler par leurs prénoms, ce sont maintenant des amis – à Dolmos, au milieu des années 80, en 1985, je crois. Lorsqu'ils se sont proposé de faire de moi le personnage principal de leur prochain ouvrage, je n'ai pas beaucoup hésité, même si j'ai tenu à garder l'anonymat. Quelle femme n'a jamais rêvé de se glisser dans la peau d'une héroïne de roman ? En l'occurrence, il ne s'agissait pas d'un roman mais, bel et bien, d'un ouvrage scientifique sur les ressorts de nos agissements les plus quotidiens. Le projet m'a vite séduite. À moi de raconter ce qui avait bien pu m'arriver, dans la rue, en famille ou entre amis, à eux d'en mettre en lumière les déterminants. La chaude épaisseur du vécu d'un côté, la rigueur de l'analyse scientifique de l'autre. Comprendre comment j'avais pu m'interposer pour arrêter un voleur à la terrasse d'un restaurant, comment j'avais pu assister jusqu'au bout à la projection d'un film totalement débile, comment j'avais pu acheter un salon en cuir rose aux Galeries Cordès, comment j'avais pu…, me passionnait.

Je ne me doutais pas qu'au fond de la boîte de Pandore se trouvaient les clés de la manipulation.

Le désenchantement passé, je ne regrette pas d'avoir ouvert cette boîte. Il faut dire que les clés qu'elle contenait m'ont depuis beaucoup servi. Elles m'ont servi à prendre conscience des pièges qu'on nous tend, ici ou là, pour nous amener où on ne souhaite pas forcément aller. J'ai, en tout cas, envie de croire que je suis moins manipulable qu'avant. Ces clés m'ont aussi servi – pourquoi le taire ? – à obtenir des autres des choses que je n'aurais certainement pas obtenues sans elles. Mais sur ce dernier point, je préfère rester discrète…

Puissent les lectrices et les lecteurs tirer de la lecture de cet ouvrage le même profit que moi.

*Madame O.*

En quinze ans, le paysage que nous décrivions en 1987 n'a pas fait l'objet d'amples bouleversements. Les techniques (pied-dans-la-porte, porte-au-nez…) restent plus que jamais d'actualité. Le temps a simplement permis de mieux cerner les conditions dans lesquelles elles sont efficaces, et celles dans lesquelles elles peuvent s'avérer contre-performantes. Il a aussi apporté de nouvelles techniques (pied-dans-la-bouche, pied-dans-la-mémoire…) dont les effets peuvent être spectaculaires. Ces quinze années se caractérisent surtout par un mouvement en direction de l'application. C'est évidemment vrai, pragmatisme oblige, dans les pays anglo-saxons, mais c'est vrai également en France. Comme on le verra, les applications concernent des domaines aussi contrastés que le monde des affaires (marketing, commerce, management…), celui de l'éducation (lutte contre l'échec scolaire) ou encore celui des actions au service des grandes causes sociales (prévention, santé, lutte contre les accidents, économie d'énergie, réinsertion des chômeurs…).

En dépit de leur efficacité, ces techniques, et les théories qui les sous-tendent, ne plaisent pas à tout le monde. Elles ne correspondent pas à l'image de l'homme portée par les valeurs dominantes de cette époque soi-disant de fin des idéologies. N'avons-nous pas affaire à des *techniques de manipulation*, dans la mesure où il s'agit d'obtenir d'autrui qu'il fasse de lui-même ce qu'on souhaite le voir faire en utilisant des moyens détournés ? Manipulation, le mot peut faire peur. Ce n'est pas par hasard qu'on préfère pudiquement parler outre-Atlantique de *technologies comportementales périphériques*, une terminologie politiquement plus correcte ; en quelque sorte : une appellation contrôlée. Appellation contrôlée ou pas, nous avons aujourd'hui deux bonnes raisons de persister dans notre désir de les faire connaître. La première relève de la déontologie scientifique. Le chercheur n'a-t-il pas, aussi, pour mission de porter à la connaissance du public l'état du savoir ? Il en va de sa mission de vulgarisation et de lutte contre les obscurantismes. La seconde nous est dictée



par la multiplication des interventions mettant en œuvre les techniques décrites dans notre *Petit traité de manipulation*. Elle relève de l'éthique professionnelle. La règle fondamentale de toute éthique professionnelle impose, en effet, de mettre en œuvre (et donc de connaître) – qu'il plaise ou non – tout moyen rendu possible par les connaissances scientifiques actuelles lorsqu'on a pour mission d'éviter que des gens soient atteints dans leur intégrité psychologique ou physique. Un professionnel a-t-il le droit, pour satisfaire aux valeurs portées par l'air du temps, d'enfreindre cette règle d'éthique qui est aussi la première exigence de toute morale ?

Dolmos, le 7 janvier 2002.

Imaginez que, vous promenant sur le boulevard Paul Vaillant-Couturier, vous ayez besoin de téléphoner. Malheureusement votre portable est resté à la maison et vous n'avez pas d'argent sur vous. Il vous faut donc, impérativement, 20 centimes d'euro. Que faire? Peut-être, si vous parvenez à surmonter cette fausse pudeur qui nous empêche parfois de faire appel aux autres pour sortir de quelque embarras, penserez-vous que le plus simple est encore d'arrêter le premier passant pour demander cette somme. Vous risquez d'être déçu et de trouver autrui bien peu serviable. Pourtant, si au lieu de demander 20 centimes vous aviez demandé l'heure, nul doute qu'on vous l'aurait volontiers donnée. Alors, suivez ce conseil: commencez par demander l'heure, ce qu'on ne pourra vous refuser, puis, avant que le quidam ait tourné les talons, dites-lui que vous avez besoin de téléphoner et qu'il vous faut pour cela 20 centimes. Nous pouvons vous assurer qu'en procédant ainsi vous aurez moins de risques d'être déçu par l'égoïsme de vos semblables.

Un chercheur américain (Harris, 1972)[1] a précisément comparé l'efficacité de ces deux façons de procéder pour obtenir une *dime* (environ 20 centimes d'euro) de citadins américains. Lorsque la requête était formulée directement, une personne sur dix seulement acceptait de donner la somme demandée; il s'en trouvait quatre fois plus lorsque

1. Afin de ne pas alourdir le texte inutilement, nous n'évoquerons dans cet ouvrage qu'un nombre restreint d'expériences. Nous ne présenterons que des expériences relevant de courants importants de recherche.

l'expérimentateur avait préalablement demandé l'heure. Les chercheurs qui réalisent de telles expériences[2] (il s'agit de psychologues sociaux) n'ont généralement pas besoin de monnaie. Ils ont même l'habitude de restituer aux promeneurs l'argent qu'ils leur ont ainsi extorqué pour les besoins de la science. Ils réalisent évidemment ces expériences pour éprouver la validité de considérations assez savantes. Il reste qu'ils fournissent, ce faisant, une technique que vous pouvez utiliser tous les jours pour obtenir d'autrui quelque chose que vous n'auriez pas obtenu par des moyens plus directs, en tout cas avec la même facilité. Or, obtenir de quelqu'un qu'il fasse quelque chose (ici donner 20 centimes) dont il aurait préféré se dispenser – et qu'il n'aurait pas fait à la suite d'une simple demande –, à appeler les choses par leur nom, c'est de la *manipulation*. N'est-ce pas, par exemple, une forme de manipulation que d'obtenir de Madame O. qu'elle commande deux porte-bouchons, six carrés à serviette et une douzaine de cendriers gigognes, ce qui ne lui serait jamais venu à l'esprit avant d'avoir rempli le bulletin de participation au super grand prix d'automne des Trois Dolmatiens qui met en jeu cette année un formidable chèque de un million, une KW 13 (dernier modèle) et une semaine de vacances sur les plages dolmates[3] ?

On rencontre ainsi, dans cette discipline expérimentale mal connue qu'est la psychologie sociale, un nombre non négligeable de travaux dans lesquels pour une raison ou une autre, les chercheurs amènent des gens à se comporter en

2. Nous avons souvent renoncé dans cet ouvrage au terme « expérimentation » qui serait, de fait, plus exact. Les « expériences » des scientifiques obéissent à des règles méthodologiques qui, dans le respect d'une éthique, leur permettent de confirmer ou d'infirmer des « hypothèses » – ce qui n'est pas le cas de toute « expérience » faite pour voir ce qui se passe et/ou pour amuser un public de téléspectateurs.

3. Nous évoquerons souvent la Dolmatie et ses habitants. En langage châtié, ceux-ci devraient être appelés des dolmatiens et des dolmatiennes. L'usage s'est pourtant répandu, en Dolmatie, de se dire plus simplement dolmate. Nous nous rangerons souvent ici à cet usage.



*toute liberté* différemment de la façon dont ils se seraient comportés spontanément, à l'aide de techniques qu'on peut considérer comme de véritables *techniques de manipulation*. La recherche d'Harris qui vient d'être évoquée n'est qu'un exemple parmi d'autres. Ces recherches sont passionnantes car elles touchent directement à notre vie quotidienne. Il n'est guère, en effet, que deux façons efficaces d'obtenir de quelqu'un qu'il fasse ce qu'on voudrait le voir faire : l'exercice du pouvoir (ou des rapports de force) et la manipulation.

La première est volontiers considérée comme naturelle. Généralement, un employé de bureau trouve normal de faire ce que son chef de service lui demande de faire et un étudiant de réaliser les exigences de ses enseignants. Dans le même ordre d'idée, un otage pourra sous la menace lire devant une caméra un texte à la gloire des ravisseurs. Dans de tels cas, on obtient quelque chose d'autrui parce qu'on dispose du pouvoir, ou de moyens de pression, ou des deux à la fois. Dans de tels cas, également, la personne « soumise » a néanmoins conscience de la situation de dépendance dans laquelle elle se trouve, même s'il lui arrive d'estimer justes les demandes qui lui sont adressées ou de juger utile le travail qu'on attend d'elle. Nous avons appelé, dans un ouvrage antérieur, *rationalisation* le processus psychologique qui amène les gens à reconnaître comme légitimes les conduites qui leur sont extorquées par l'exercice du pouvoir (Beauvois et Joule, 1981). Dans de telles situations, l'exercice du pouvoir est vécu comme tel par les uns et par les autres. Malheureusement, tout le monde ne dispose pas du pouvoir suffisant, ou des moyens de pression nécessaires, pour obtenir ce qu'il souhaite obtenir d'autrui. Des esprits chagrins avancent même que ceux qui en disposent ne sont qu'une minorité. Est-ce à dire que, dans leur grande majorité, les gens n'attendent rien de personne ? Certainement pas. Plus souvent qu'on ne le dit, nous souhaitons voir se comporter d'une façon déterminée (et avantageuse pour nous !) des gens sur lesquels nous n'avons ni pouvoir, ni moyens de pression. Il

peut même arriver que nous ayons envie de voir notre patron rompre avec ses habitudes. Bien sûr, on peut alors se contenter d'une simple requête, voire s'en remettre aux aléas de l'argumentation ou de la séduction. Mais reconnaissons que ces stratégies d'argumentation ou de séduction requièrent des compétences ou des attributs que tout le monde n'a pas. Argumenter relève d'un art difficile et ne séduit pas qui veut. Il est, d'ailleurs, bien connu que ces compétences et attributs nécessaires à la persuasion et à la séduction sont, la plupart du temps, l'un des privilèges des positions sociales et statutaires les plus confortables: s'il est courant de voir un P.-D.G. ventripotent convaincre ou séduire l'un ou l'une de ses subordonnés, il est plus rare que l'inverse se produise. Aussi, argumentation et séduction ne sont-elles pas pour l'homme de la rue les moyens les plus sûrs de parvenir à ses fins.

Que faire alors, sinon manipuler? La manipulation reste, en effet, l'ultime recours dont disposent ceux qui sont dépourvus de pouvoir ou de moyen de pression. Elle présente, en outre, l'avantage de ne pas apparaître comme telle, autrui ayant le sentiment d'avoir agi librement sur la base de ses idées ou de ses valeurs, ce qui est moins négligeable qu'il n'y paraît de prime abord. Gageons que les promeneurs américains qui ont donné une *dime* après avoir donné l'heure n'ont pas eu le sentiment d'avoir été l'objet d'une agression insupportable à l'endroit de leur autonomie de décision ou de leur liberté d'action. On peut même supposer qu'aucun d'entre eux n'a pensé que le simple fait d'avoir donné l'heure pouvait l'avoir conduit, aussitôt après, à faire montre de générosité. En somme, les gens se soumettent – ils font ce que d'aucuns ont décidé qu'ils fassent – mais ils se soumettent en toute liberté. De là à parler de *soumission librement consentie* (Joule et Beauvois, 1998), il n'y a qu'un pas. Et tout le monde y trouve son compte: manipulateur et manipulé. Même si elle n'est pas l'heureuse gagnante du super grand prix d'automne des Trois Dolmatiens, Madame O. sera toujours satisfaite de disposer désormais d'un élégant porte-



bouchons, de six carrés à serviette finement ciselés, et de ces douze cendriers gigognes qui amusent tant ses amis. Sans doute pensera-t-elle même avoir fait une bonne affaire. Quant au directeur commercial des Trois Dolmatiens, il sera ravi de compter Madame O. au nombre de ses nouvelles clientes. Oui, sauf à être perçue comme telle, la manipulation satisfait tout le monde! Peut-être est-ce pour cette raison que depuis plusieurs décennies déjà les gens qui disposent du pouvoir ont appris à l'occasion de séminaires divers à assortir l'exercice de ce pouvoir de quelques techniques qui, à les considérer de près, procèdent de la manipulation. Si le recours à un mode de commandement démocratique dans un atelier, ou l'introduction d'une méthode de décision de groupe, ou encore la mise en place de cercles de qualité ou de groupes d'expression, si donc toutes ces panacées du management moderne n'ont jamais modifié fondamentalement la marche des entreprises, n'est-ce point parce qu'au bout du compte les gens en arrivent le plus souvent à «décider» de faire ce qu'en d'autres temps on leur aurait, purement et simplement, imposé?

Un formateur de nos amis nous avouait utiliser deux argumentaires distincts pour vendre ses stages de formation au commandement ou à l'animation des groupes de travail. Aux contremaîtres, il proposait d'acquérir un mode de commandement plus humain et plus adapté aux motivations nouvelles des travailleurs, plus responsabilisant, jouant la carte de l'autonomie. Tout autre était son discours à l'égard des dirigeants. À ces derniers, il proposait un mode de gestion du potentiel humain dont il pouvait garantir qu'il ne modifierait pas pour l'essentiel le comportement des subalternes mais qui présentait l'avantage de donner aux gens le sentiment d'avoir eux-mêmes décidé de ce qu'ils font, ce qui constitue encore la meilleure façon de stabiliser les modes de fonctionnement de l'entreprise. En vérité, à ce jeu-là, les pédagogues avaient pris quelque avance. Ne réfléchissent-ils pas depuis de longs siècles à la meilleure façon d'imposer,

sans en avoir l'air, des apprentissages exigés par l'évolution sociale des savoirs, des techniques et des mœurs? à moins qu'il ne s'agisse, plus trivialement, des apprentissages requis par les programmes scolaires.

L'exercice du pouvoir se plaît donc à emprunter à la manipulation, celle-ci n'étant pas, comme on le prétend trop souvent, confinée aux pratiques les plus sournoises d'individus peu fréquentables: démarcheurs malhonnêtes, avocats marrons ou politiciens sans scrupules. Il est de ce fait curieux qu'aucun ouvrage de langue française n'ait à ce jour proposé au public une revue de ces techniques de manipulation qu'étudient sans toujours se l'avouer les psychologues sociaux depuis la dernière guerre mondiale et que tout un chacun pratique, plus ou moins consciemment, dans la vie de tous les jours, qu'il soit vendeur, pédagogue, parent, militant, chef ou mendiant.

C'est pour combler cette lacune qu'il nous a paru intéressant, sinon utile, de proposer à des lecteurs non spécialistes ce *Petit traité de manipulation*. Il n'est d'ailleurs pas exclu que les lecteurs spécialistes y trouvent également leur compte, tant il est vrai que les recherches sur la question, la plupart anglo-saxonnes, ont été longtemps négligées par notre académie. Or, il n'y a rien de scandaleux à s'efforcer de comprendre comment et pourquoi certaines techniques permettent d'obtenir des gens qu'ils fassent ce qu'on souhaite les voir faire. Il y a même un peu de pudibonderie à détourner le regard d'un terrain de recherches en prise aussi directe avec la vie quotidienne.

Convaincus que la plupart des honnêtes gens sont moins pudibonds que bon nombre de nos académiciens, nous soumettons ce petit traité à trois types de lecteurs.

– À ceux d'abord que la notion de manipulation n'effraie en aucune manière. Ceux-là savent certainement que la manipulation est souvent la seule façon dont disposent les gens qui n'ont pas de pouvoir d'obtenir quelque chose des autres.



Probablement savent-ils encore que si la manipulation peut conduire Madame O. à faire une commande aux Trois Dolmatiens ou à accélérer la cadence à son poste de travail, elle n'en demeure pas moins d'un grand secours pour s'opposer à l'exercice du pouvoir lorsque celui-ci devient excessif ou ne satisfait plus personne. Ils savent donc que renoncer à la manipulation c'est quelquefois renoncer à l'efficacité d'une action militante, quand ce n'est pas renoncer à toute espérance de changement. Ces lecteurs apprécieront peut-être de trouver dans ce petit traité quelques outils et d'en comprendre les implications.

– À ceux ensuite que la notion de manipulation fait frémir. Ceux-là considèrent sans doute que l'exercice du pouvoir est la seule façon légitime d'obtenir quelque chose d'autrui, lorsqu'on en dispose et que les gens qui en sont dépourvus doivent s'en remettre à ces stratégies coûteuses et aléatoires que sont la persuasion et la séduction. À moins, qu'à l'instar de grands humanistes, ils ne jugent que la meilleure façon d'obtenir quelque chose des autres, c'est de les amener à réfléchir (à analyser?) pour qu'ils découvrent par eux-mêmes que ce qu'ils ont de mieux à faire, c'est encore de vous faire plaisir. À ces lecteurs, ce traité pourra s'avérer également fort utile. Ils pourront y apprendre comment ne pas se faire manipuler et surtout, s'ils ont du pouvoir ou s'ils ont pour mission de susciter des comportements nouveaux, les précautions à prendre pour ne pas manipuler autrui à leur corps défendant.

– À ceux enfin que la notion de manipulation laisse indifférents, mais qui aiment comprendre le comportement des gens et leur psychologie. A ceux qui se demandent, par exemple, pourquoi tant de gens acceptent (décident?) d'acheter un robot ménager dont ils auraient fort bien pu se passer ou une encyclopédie familiale en plusieurs volumes que personne ne lira, ou qui se demandent encore pourquoi ils ont accepté avant-hier de donner de l'argent à la personne venue plaider à leur porte la cause des aveugles et, hier, de consacrer trois heures de leur temps de loisir à une formation qu'ils savent

inutile. À ces lecteurs, la connaissance des techniques de manipulation apportera quelques éléments de réponse nouveaux et peut-être inattendus.



CHAPITRE I

# Les pièges de la décision

## Arrêtez le voleur

Madame O. est généralement seule les jeudis. Lorsque reviennent les beaux jours, il lui arrive souvent de profiter de ses heures de liberté pour se rendre à la plage de San Valentino. Après s'être longuement baignée, elle aime aller déguster des coquillages à la terrasse d'un petit restaurant du bord de mer. Ce jeudi de juin la voit donc satisfaire à ses habitudes. La journée s'annonce des plus agréables : peu de monde sur la plage, une légère brise, une eau délicieusement claire. Près d'elle, une jeune fille, l'oreille collée à son transistor, écoute une émission musicale. Madame O. éprouve maintenant le besoin de se rafraîchir. Lorsqu'elle revient s'étendre sur sa serviette de bain, après avoir fait quelques brasses, elle est le témoin d'une scène par trop fréquente sur les plages dolmates. Sa voisine, certainement en train de se rafraîchir à son tour, a laissé son transistor sans surveillance, et c'est un inconnu qui est en train de s'en servir, cherchant apparemment une station de radio différente. Il a la trentaine et se veut sûr de lui. Un coup d'œil furtif aux alentours et le voilà qui s'éloigne d'un pas lent mais déterminé, l'objet de sa convoitise sous le bras. Madame O. n'a rien perdu de cette scène, et probablement d'autres baigneurs n'ont pas été davantage dupes du manège. Personne n'a cependant réagi, ni elle, ni les autres. Madame O. hausse les épaules et allume nerveusement une cigarette : « Décidément, se dit-elle, on ne peut plus prendre un bain en paix ! »

Dix-neuf heures, Madame O. est arrivée suffisamment tôt pour disposer de l'une des tables les mieux placées, celles qui permettent de dîner en regardant la mer. La terrasse du restaurant commence néanmoins à se remplir. « Excusez-moi ! » La jeune femme qui s'adresse à Madame O. a un fort accent étranger.

– « Je dois aller téléphoner, voudriez-vous jeter un coup d'œil sur ma valise s'il vous plaît. » Madame O. ne peut naturellement pas refuser.

– « Bien sûr, je vous en prie », répond-elle machinalement sans presque lever le nez de ses huîtres.

Cinq minutes plus tard à peine, Madame O. est amenée à s'inquiéter des agissements d'un individu venu s'asseoir à côté de la valise. Son inquiétude n'est pas sans fondement. S'il arbore un air innocent, il est déjà debout, la valise à la main !

– « Arrêtez-le » ne peut-elle s'empêcher de crier, bondissant à la poursuite du voleur.

On s'étonnera sans doute qu'une même personne, se trouvant dans deux situations semblables, impliquant deux délits de même nature et aussi proches dans le temps, puisse réagir de façon si différente, assistant passivement à la scène dans le premier cas, intervenant avec autant de vigueur que de détermination dans le second. De deux choses l'une, ou bien Madame O. manque de consistance dans ses actes, ou bien l'histoire que nous venons de raconter n'a aucune crédibilité. On se plaît, en effet, à considérer que les gens ont, en dépit des circonstances, un comportement *consistant*. Il n'est, pour s'en convaincre, que de se référer à la définition que les psychologues donnent de la notion de personnalité : la personnalité est, par définition, ce qui permet de comprendre pourquoi les gens se comportent différemment les uns des autres dans une même situation (par exemple, en intervenant ou en n'intervenant pas pour arrêter un voleur) et pourquoi





ils ont tendance à se comporter de la même manière dans des situations comparables[4]. Ainsi, se serait-on attendu, après avoir vu Madame O. assister passivement au larcin sur la plage, à la voir se conduire tout aussi passivement au restaurant. Inversement, quelqu'un ayant observé la vive réaction de Madame O. au restaurant serait, sans doute, surpris d'apprendre que cette même personne avait assisté avec une tranquille indifférence au vol d'un transistor sur la plage quelques heures auparavant.

Il est vrai que cette notion de consistance comportementale nous simplifie grandement la vie. Ne nous permet-elle pas, connaissant la façon dont les gens se sont comportés dans le passé, de faire d'utiles prédictions sur leurs conduites à venir ? On n'hésitera pas à recourir aux bons offices du voisin de palier qui s'est si aimablement occupé du chien la semaine dernière, mais on évitera désormais de demander quoi que ce soit au locataire du premier qui, prétextant un récent tour de rein, a refusé de nous prêter main-forte pour descendre la machine à laver à la cave. C'est d'ailleurs sur cette notion de consistance comportementale que reposent de nombreuses pratiques, dont les pratiques de recrutement. Si un employeur prend le soin de s'informer des conduites professionnelles passées d'un candidat à un poste de direction, ce n'est pas pour rien. C'est pour éclairer l'avenir à la lumière du passé. De même, lorsque, dans un cabinet de sélection, un psychologue observe la façon dont un candidat se tient dans son fauteuil ou répond aux questions qui lui sont posées durant l'entretien de recrutement, c'est encore pour présager de ses réactions dans les situations concrètes de travail.

4. Voici, à titre d'exemple, une définition des plus classiques. La personnalité est définie par Child (1968, p. 83) comme « un ensemble de facteurs internes plus ou moins stables qui font que les comportements d'un individu sont constants dans le temps et différents des comportements que d'autres personnes pourraient manifester dans des situations semblables ».

Ces exemples, dont la pesanteur sociale n'échappera à personne, illustrent à quel point le recours au principe de consistance comportementale est utile pour qui veut prédire, ou simplement comprendre, les conduites humaines. On saisit mieux alors le trouble qui a pu être le nôtre en constatant la facilité avec laquelle Madame O. pouvait déroger à ce principe de consistance. Son inconstance ne doit cependant pas être considérée comme le fait d'une personnalité à part, de quelqu'un dont les agissements ne seraient pas ceux de tout le monde. On ne compte plus aujourd'hui les études qui montrent les difficultés qu'il y a à prédire le comportement d'une personne, dans une situation donnée, à partir de son comportement dans une situation antérieure, ou à partir de sa personnalité ou de ses attitudes. Par exemple, s'agissant de prédire si un restaurateur américain acceptera ou refusera de servir des clients de couleur, on devrait, si les gens étaient « consistants », pouvoir s'appuyer sur au moins trois types d'informations :

– des informations concernant ses comportements antérieurs (il n'a pas cédé sa place dans l'autobus à une Chinoise enceinte) ;

– des informations sur ses attitudes (il tient des propos racistes) ;

– des informations enfin sur sa personnalité (il est autoritaire et intransigeant).

Or, il ressort clairement de nombreuses observations et expérimentations, que, pour peu qu'on oublie l'isoloir, la validité des prédictions que l'on peut faire sur la base de ces trois types d'informations est assez proche de la validité de celles que l'on ferait si on ne savait rien[5]. Les chercheurs qui

5. Nous renvoyons le lecteur intéressé à Mischel (1968) et Wicker (1969). Le lecteur savant nous fera certainement remarquer que depuis les années 60, le constat établi par des auteurs comme Mischel et Wicker a conduit à poser « autrement » le problème. Et il aura raison. Nous lui répondrons que poser « autrement » un problème ne signifie pas que sont dépassés et le constat qui avait conduit à le poser et le problème lui-même.





réalisent ces observations, ou ces expérimentations, nous dévoilent donc combien il est risqué de s'essayer à prédire le comportement de Madame O. à 19 heures à la terrasse du restaurant en faisant cas de la manière dont elle a réagi à 16 heures sur la plage au moment du larcin. Cela ne veut pas dire qu'ils rejettent nécessairement l'idée de consistance comportementale – celle-ci est tenace –, ni même qu'ils la remettent en cause. Ils pourraient avancer que cette consistance est réelle mais qu'elle ne peut être appréhendée que sur de vastes ensembles de comportements. Elle ne pourrait notamment apparaître que si nous connaissions la façon dont Madame O. s'est effectivement comportée dans une bonne dizaine de situations semblables. Alors peut-être pourrions-nous constater que Madame O. a tendance à intervenir, face à un vol, un peu plus souvent que les uns, mais un peu moins souvent que les autres.

Toujours est-il que Madame O. a émis à quelques heures d'intervalle deux comportements inconsistants. Comment peut-il se faire qu'elle soit intervenue au restaurant alors qu'elle n'a pas réagi sur la plage ? On sait que pour expliquer de telles inconsistances, certains psychologues font volontiers appel à la notion de *spécificité comportementale*, notion qui traduit la dépendance d'un comportement à l'égard d'une situation donnée. Mais encore faut-il, pour que cette notion soit utile au raisonnement, pouvoir rendre compte de cette spécificité. Dans le cas qui nous occupe, il est évident qu'au moins une des deux réactions de Madame O. trouve son origine dans la situation dans laquelle elle se trouvait placée. Et nous savons laquelle : si Madame O. est intervenue au restaurant, ce n'est pas parce que son tempérament ou son sens des valeurs l'a conduite à agir de la sorte – s'il en était ainsi, ne serait-elle pas intervenue l'après-midi ? – mais tout simplement parce qu'elle avait été *engagée* à le faire.

Cette explication, si elle peut paraître aisée, n'est pas aussi triviale qu'on pourrait le croire. Si on veut bien examiner

attentivement les deux situations auxquelles Madame O. a dû successivement faire face, à la plage et au restaurant, on constatera qu'elles ne se distinguent que par un simple « oui » apporté en réponse à une demande à laquelle il était bien difficile d'opposer un refus. Ce n'est donc pas parce que Madame O. est d'un naturel serviable qu'elle a accepté de surveiller la valise durant quelques instants, mais parce qu'elle ne pouvait faire autrement. Qui, sauf à être d'une humeur épouvantable, aurait pu en pareilles circonstances, refuser de rendre le service demandé ? Comme quoi, un simple « oui », qu'on nous extorque incidemment, peut nous amener à nous comporter tout autrement que nous ne l'aurions fait spontanément. Il est important de bien insister sur les caractéristiques objectives de cette situation et notamment d'établir une franche distinction entre ce qui relève de la forme et ce qui relève de la logique des rapports interpersonnels. Du point de vue formel, la demande faite à Madame O. s'apparente à une question (« Voudriez-vous jeter un coup d'œil sur ma valise, s'il vous plaît ? ») à laquelle elle peut, bien entendu, répondre par oui ou par non. De ce point de vue, Madame O. est donc dans une situation de choix : la forme étant celle d'une question, elle peut accepter ou refuser de satisfaire à la demande qui lui est adressée. Rien de tel pour ce qui est de la logique des rapports interpersonnels, la demande faite à Madame O. n'étant plus alors une question, mais une requête, l'une de ces requêtes que l'on ne peut guère refuser dans l'échange social ordinaire. Cette conjonction particulière d'un niveau formel semblant solliciter l'activité de décision (répondre « oui » ou « non ») et d'un niveau social rendant nécessaire l'acceptation de la requête est caractéristique d'une situation que nous retrouverons tout au long de cet ouvrage et qui relève de la *soumission librement consentie*. Si Madame O. peut avoir le sentiment d'avoir librement décidé de surveiller la valise en l'absence de sa voisine, elle n'avait cependant pas le choix, puisque n'importe qui à sa place aurait fait de même.





Mais avant d'aller plus loin, nous tenons à montrer que l'exemple de Madame O. n'est pas le fruit de notre imagination. La source de notre inspiration se trouve dans les travaux d'un chercheur américain (Moriarty, 1975) qui n'hésita pas à placer les sujets de ses expériences dans des situations assez semblables à celles que nous venons d'évoquer.

Dans une première expérience, l'expérimentateur s'était installé, mine de rien, avec son transistor à côté d'authentiques baigneurs new-yorkais qui se prélassaient sur une plage. Avant de s'éloigner, abandonnant sa radio à même le sable, il tenait à son voisin le plus proche l'un ou l'autre des deux propos suivants. Dans un cas (condition d'engagement) il disait : « Excusez-moi, je dois m'absenter quelques minutes, pourriez-vous surveiller mes affaires ? » Comme on l'imagine, tout le monde répondit à cette question par l'affirmative. Dans l'autre cas (condition contrôle), il disait : « Excusez-moi, je suis seul et je n'ai pas d'allumettes… auriez-vous l'amabilité de me donner du feu ? » L'expérimentateur s'était à peine retiré qu'un compère[6] venait subtiliser le transistor. Dans la condition d'engagement, 95 % des baigneurs intervinrent pour arrêter le voleur, mais il ne s'en trouva que 20 % dans la condition contrôle. Dans une expérience identique, mais réalisée cette fois dans un restaurant, le transistor ayant été remplacé par un élégant cartable en cuir, des effets encore plus contrastés furent obtenus, puisque 100 % des personnes engagées intervinrent contre seulement 12,5 % dans la condition contrôle.

Pour apprécier la portée de ces résultats, il convient d'éliminer quelques hypothèses commodes qui pourraient nous encombrer l'esprit. Il faut en premier lieu noter que dans les deux conditions, dans la condition d'engagement comme dans la condition contrôle, la personne dont on étudie les réactions et l'expérimentateur jouant le rôle de victime potentielle ont eu l'occasion d'échanger quelques mots. Ce n'est

6. C'est-à-dire un auxiliaire de l'expérimentateur.

donc pas parce que leur voisin leur a parlé que les personnes engagées sont plus enclines à arrêter le voleur. On ne peut pas davantage expliquer les résultats en supposant que dans la condition contrôle les gens ne sont pas intervenus parce qu'ils ignoraient que la personne s'étant approchée subrepticement du transistor ou du cartable était un voleur. Les quelques mots échangés avaient permis à l'expérimentateur de faire savoir qu'il était seul. Il s'agit donc bien pour tout le monde d'un vol caractérisé. Enfin et surtout, il n'est guère possible de penser que les personnes de la condition d'engagement étaient plus portées à se commettre dans ce type d'intervention que les personnes de la condition contrôle, et ceci pour une raison déjà avancée : toutes les personnes à qui l'expérimentateur a demandé de bien vouloir surveiller ses affaires (qu'il s'agisse d'un transistor ou d'un cartable) ont accepté, sans exception, de le faire. Il est par conséquent difficile de considérer que les personnes qui ont accepté de surveiller les affaires de l'expérimentateur avaient les personnalités les moins passives et qu'elles avaient donc, au départ, plus de chances d'intervenir que les autres. Comment alors ne pas conclure que c'est bien parce que les sujets de la condition d'engagement ont été amenés à répondre « oui » à une question à laquelle ils ne pouvaient répondre « non », qu'ils se comportent finalement de façon si différente des sujets de la condition contrôle auxquels l'expérimentateur n'a pas demandé de veiller à ses affaires ? Aussi, les résultats rapportés par Moriarty, au milieu des années 1970, vont-ils plus loin qu'une analyse hâtive le donnerait à croire.

Pour revenir à Madame O. et à son inconstance comportementale, on admettra donc que c'est le simple fait d'avoir été conduite au restaurant à répondre affirmativement à une question anodine, et dont la réponse allait de soi, qui a constitué un facteur d'engagement l'incitant à intervenir dans la situation que l'on sait. Ici, ce que les psychologues appellent la spécificité comportementale est, en fin de compte, liée à un pur concours de circonstances : s'être trouvée assise à côté de





l'étrangère à la terrasse du restaurant, s'être vu adresser une requête qui aurait pu tout aussi bien être adressée à quelqu'un d'autre, etc., circonstances qui ont amené Madame O. à se soumettre à la demande qui lui était faite, sans éprouver toutefois le moindre sentiment de pression ou de contrainte. Au restaurant, Madame O. était bien sous l'emprise de telles circonstances et sa promptitude à réagir, avant que le voleur ne disparaisse avec son butin, relève directement de cette emprise. Nul doute que si l'étrangère ne lui avait pas explicitement demandé de jeter un coup d'œil à sa valise, elle eût fini tranquillement ses huîtres, sans faire plus de cas qu'à la plage du malappris et de son forfait, affichant alors dans la passivité la plus parfaite consistance comportementale. Mais dans le fond, pourquoi en l'absence de toute pression situationnelle les gens ne se montreraient-ils pas consistants ?

## L'effet de gel

C'est donc tout autant cette soumission, dictée par la logique des relations sociales, que la présentation formelle de la demande sous forme d'une question, question qui implique en apparence l'exercice d'une décision ou d'un choix, qui caractérise l'acquiescement de Madame O. à la terrasse du restaurant et celui des sujets de Moriarty auxquels il était demandé de veiller aux affaires d'autrui durant quelques instants. Dans la discussion précédente, nous avons présupposé qu'un tel acquiescement débouchait nécessairement sur l'acte consistant à s'interposer pour éviter le larcin. Nous avons donc implicitement admis que, dans la mesure où ils avaient accepté de surveiller les affaires de quelqu'un durant son absence, les baigneurs new-yorkais ou les clients du restaurant ne pouvaient, à l'instar de Madame O., qu'intervenir si l'occasion se présentait. Or, ce présupposé ne va pas de soi. On aurait pu tout aussi bien penser, précisément parce que l'acceptation de veiller au transistor ou au cartable était quelque peu contrainte – les

normes sociales d'entraide étant ce qu'elles sont – que les gens observés par Moriarty ne prêteraient que peu d'attention aux objets qui leur avaient été confiés. On aurait eu tort, puisqu'ici c'est bien du comportement d'acceptation que découle le comportement d'intervention. Pourquoi? Une hypothèse à la fois simple et générale mérite d'être avancée: les gens ont tendance à adhérer à ce qui leur paraît être leurs décisions et à se comporter conformément à elles.

Il faut savoir gré à Kurt Lewin (1947) d'avoir, le premier, insisté sur de telles conséquences de l'activité de décision. Inutile de rappeler dans le détail ces expériences maintenant célèbres dans lesquelles il compare l'efficacité de deux stratégies visant à modifier les habitudes de consommation de ménagères américaines (acheter des bas morceaux de boucherie plutôt que des pièces nobles, du lait en poudre plutôt que du lait frais, etc.). On se souvient que la première de ces stratégies était une stratégie persuasive, les ménagères étant amenées à suivre des conférences vantant la qualité et les bienfaits des nouvelles denrées. La seconde de ces stratégies consistait, à l'occasion d'un travail de groupe, à inciter les ménagères à prendre la décision de consommer ces mêmes nouvelles denrées. La très nette supériorité de la deuxième stratégie peut être comprise d'au moins deux façons. On peut d'abord supposer que le travail de groupe est une machine de persuasion plus efficace que les conférences. Si, au terme de la session, les ménagères ayant travaillé en groupe sont, plus que les autres, convaincues des qualités nutritives des aliments, on peut évidemment comprendre qu'elles aient par la suite, davantage consommé de bas morceaux ou de lait en poudre. Cette supposition n'a pas la faveur de Lewin qui préfère une tout autre interprétation. Selon cette interprétation, qui repose sur la notion *d'effet de gel*, la supériorité des sessions de groupe s'expliquerait par les vertus de la seule prise de décision. En d'autre termes, si les ménagères placées en situation de groupe sont celles qui achètent le plus de bas morceaux ou de lait en poudre, ce



n'est pas parce qu'elles sont davantage convaincues de la valeur de ces aliments, mais parce qu'elles ont été amenées à prendre la décision d'agir ainsi.

Il va sans dire que les résultats rapportés par Moriarty corroborent avec force les intuitions de Lewin. On peut, en effet, chercher dans les directions les plus diverses ce qui distingue les sujets de la condition d'engagement qui interviennent, des sujets de la condition contrôle qui n'interviennent pas. On peut chercher, mais on ne trouvera rien qui permette de dire que les personnes engagées disposaient au départ de meilleures raisons que les autres de prêter attention aux affaires d'autrui et surtout d'intervenir en cas de nécessité. Un seul élément les distingue: la décision, qu'on a pu leur extorquer, de surveiller en l'absence de son propriétaire un transistor ou un cartable. Cette décision prise, ils y adhèrent et s'y conforment dès que l'occasion se présente. C'est précisément cette idée *d'adhérence* à la décision prise que traduit la notion d'effet de gel. Tout se passe, effectivement, comme si la décision – notamment lorsqu'elle est prise en situation de groupe – gelait le système des choix possibles en focalisant l'individu sur le comportement le plus directement relié à sa décision.

Peut-être cet effet de gel apparaîtra-t-il comme très ordinaire, tant il peut sembler naturel, et même fondamentalement positif, que les gens agissent bien comme ils en ont décidé. Où irait le monde si après avoir pris la décision de se comporter d'une certaine façon, les gens se laissaient aller à se comporter différemment? Ne dit-on pas, d'ailleurs, de quelqu'un qui s'en tient effectivement à ce qu'il a décidé de faire, qu'il est sûr et fiable? Mais nous parlons, ici, de l'adhérence au comportement même de décision et non de l'adhésion aux raisons bonnes ou mauvaises qui sont censées orienter ce comportement. Ce qui est déjà moins ordinaire. D'ailleurs, il ne faudrait pas voir que le bon côté de l'effet de gel, ce même effet pouvant déboucher sur des

comportements incontestablement dysfonctionnels, sur de véritables perversions de l'action.

L'univers du management va nous permettre de donner une première illustration de telles perversions de l'action.

## Un cas de management absurde

C'est dans le monde on ne peut plus sérieux d'une *Business School* formant les cadres de l'Amérique d'aujourd'hui que Staw réalisa en 1976 une expérience troublante. Certains étudiants de cette *Business School* furent priés de se mettre dans la peau d'un cadre de direction devant prendre une importante décision financière : affecter un fonds exceptionnel de développement à l'une ou l'autre des deux filiales de sa compagnie. À cette fin, on leur remettait un dossier concernant la compagnie et son environnement économique. Cette première décision prise, les étudiants étaient amenés à imaginer que, plusieurs années s'étant écoulées, ils avaient à en prendre une seconde. Il s'agissait cette fois de répartir une nouvelle somme d'argent entre les deux filiales de la compagnie. Mais avant qu'ils ne prennent cette seconde décision, les étudiants étaient informés du fait que la première n'avait pas permis d'obtenir les résultats escomptés. Un nouveau dossier révélait, en effet, très clairement, que les résultats économiques de la filiale qui avait bénéficié du fonds exceptionnel de développement ne s'étaient pas améliorés, bien au contraire ! Staw constata qu'assez curieusement, nonobstant les informations pourtant très parlantes qui leur étaient fournies, les élèves managers avaient tendance à mieux doter la filiale à laquelle ils avaient affecté le premier investissement, et partant, à adhérer à leur première décision financière. Bien sûr, on pourra objecter que ces étudiants ne sont pas aussi déraisonnables que nous le laissons entendre. Chacun sait qu'il n'est jamais de saine gestion de fermer brutalement le « robinet » après l'enregistrement des premiers



mauvais résultats. Cette objection est cependant sans fondement. Pour nous en convaincre, Staw réalisa une autre condition expérimentale. Elle montre clairement que la seconde décision des étudiants est bien le résultat de la stricte adhérence à la première et non le fruit de la sagesse. Dans cette seconde condition, les étudiants devaient cette fois imaginer qu'ils étaient conduits à remplacer au pied levé leur directeur, prétendument mort dans un récent accident d'avion. C'est ce directeur qui avait, lui-même, décidé quelques années plus tôt d'affecter le fonds exceptionnel de développement à l'une des deux filiales de la compagnie. Les étudiants n'avaient par conséquent dans cette condition qu'à prendre la seconde décision financière, décision consistant comme précédemment à répartir entre les deux filiales une nouvelle somme d'argent. À l'instar des étudiants de la première condition, ils étaient informés que les performances de la filiale ayant bénéficié du fonds exceptionnel de développement étaient décevantes. Comme nous l'avons laissé entendre, Staw constata que les étudiants n'adhéraient en rien à la décision prise par leur ancien directeur : ils affectaient, bon sens oblige, moins d'argent à la filiale qui avait fait l'objet de la dotation initiale. Ces étudiants étaient donc, contrairement aux étudiants de la première condition expérimentale, capables d'utiliser rationnellement les informations qui leur avaient été fournies, quitte à revenir sur une décision financière antérieure, il est vrai arrêtée cette fois par un autre.

Sans doute les résultats obtenus dans cette expérience permettront-ils de mieux comprendre l'interprétation en termes d'effet de gel à laquelle nous avons eu recours pour rendre compte du comportement des sujets engagés dans l'expérience de Moriarty. Ils montrent, en effet, qu'après avoir pris une décision – qu'elle soit justifiée ou qu'elle ne le soit pas, là n'est pas notre propos – les gens ont tendance à la maintenir et à la reproduire, quand bien même elle n'aurait pas les effets attendus. C'est dire à quel point l'effet de gel est tributaire de l'acte même de décision et non des raisons qui

ont pu motiver cet acte. Il est, à cet égard, très symptomatique que les étudiants de la première condition expérimentale de Staw maintiennent une décision financière antérieure en dépit des informations qui la remettent en cause. La démonstration est d'autant plus forte qu'il s'agit d'étudiants en économie d'une grande *Business School* américaine.

Nous sommes, là, en présence d'un processus relativement spécifique qui consiste à s'engager plus avant dans un cours d'action qui s'est révélé jusqu'alors infructueux. On a coutume, à la suite de Staw, d'appeler *escalade d'engagement* cette tendance que manifestent les gens à « s'accrocher » à une décision initiale même lorsqu'elle est clairement remise en question par les faits. Elle a fait, depuis les études originales de Staw, l'objet d'une attention soutenue de ceux qui étudient le management et le comportement des gens dans les organisations. On observe cette tendance à différents niveaux, celui des personnes, mais aussi celui des groupes et des organisations (Bazerman *et al.*, 1984; Ross et Staw, 1993). Si nous en avons présenté ici, avec l'évocation de l'effet de gel, une analyse de nature essentiellement psychologique, on aurait bien tort de ne pas tenir compte d'autres facteurs qui peuvent rendre ces escalades d'engagement plus probables, qu'il s'agisse de facteurs organisationnels, de facteurs sociaux ou culturels, de facteurs de politique générale, etc. (Staw et Ross, 1989; Drummond, 1994; Geiger *et al.*, 1998). Lorsqu'on sait que l'escalade d'engagement conduit assez souvent à des décisions dysfonctionnelles, il peut paraître curieux que Moon ait récemment pu montrer qu'une orientation des décideurs vers la performance, et de surcroît vers la performance personnelle, les prédispose encore davantage à cette forme d'adhérence aux décisions (Moon, 2001).





## Il faut savoir dire stop

Le phénomène d'escalade d'engagement nous a montré que les décisions économiques, même prises par de futurs dirigeants américains, pouvaient s'avérer très peu rationnelles. La psychologie sociale expérimentale nous décrit d'autres phénomènes relevant également d'une telle adhérence aux décisions, qui ne sont pas faits, il faut bien le dire, pour réhabiliter la notion de rationalité, quand bien même celle-ci ne serait que limitée. Nous nous arrêterons à deux d'entre eux: la *dépense gâchée* et le *piège abscons*. Ces phénomènes devraient nous aider à mieux comprendre quelques ratés de notre vie quotidienne.

Les péripéties d'une soirée qui restera longtemps gravée dans la mémoire de Madame O. nous en convaincra. Le repas était déjà bien avancé lorsque Madame O. et sa belle-sœur s'inquiétèrent de la façon dont elles allaient bien pouvoir terminer leur soirée. Leurs maris étant en déplacement, elles pouvaient, pour une fois, en faire à leur tête. Et elles n'entendaient pas s'en priver. Elles hésitaient entre un important meeting de leur mouvement politique et le dernier film d'un cinéaste à la mode. L'intérêt du meeting résidait dans la prise de parole, vers 22 heures, de monsieur Michel Brède qui devait fixer la stratégie et les objectifs de la future campagne électorale du MUL (le Mouvement d'Union Libérale de Dolmatie). Il résidait aussi, et peut-être tout autant, dans la probabilité très élevée d'y rencontrer Alphonse et Antonin, ces joyeux drilles avec lesquels on ne s'ennuie jamais. Quant au film *Au nom de la robe*, il témoignait des réelles difficultés d'insertion des jeunes infirmières dans les structures hospitalières dolmates. Cruelle alternative! Si elles optèrent en définitive pour une soirée cinéma, ce n'est guère que parce que la belle-sœur de Madame O. disposait ce soir-là d'une entrée gratuite. Les voilà donc assistant à l'un des films les plus assommants de ces dix dernières années: scénario languissant, dialogues insipides, sans parler de la bande son: inaudible!

Rapidement la belle-sœur de Madame O. fit valoir qu'il était ridicule de perdre davantage de temps, le discours de monsieur Brède devant commencer d'ici peu. Mais Madame O, qui avait dû pour sa part payer son billet, répondit qu'une telle conclusion était un peu prématurée, et qu'à son avis l'action ne tarderait pas à se dessiner. C'est ainsi, qu'après moult tergiversations, Madame O. assista seule, et jusqu'au bout, à la projection, bien que la fin du film fût plus décevante encore que le début le laissait craindre.

23 h 30, Madame O. attend maintenant le dernier bus qui a déjà, si l'horloge de l'église Sainte-Lucie est à l'heure, près de cinq minutes de retard. Elle néglige d'arrêter un premier taxi en maraude qui passe devant la station. « Il finira bien par arriver », se dit-elle en soupirant. Les phares d'un nouveau taxi éclairent lentement les premières gouttes de pluie. Il est plus de minuit et Madame O. se demande s'il ne serait pas plus raisonnable de rentrer en taxi. « Non, pense-t-elle, le bus sera là d'ici deux ou trois minutes, il doit encore être bloqué au carrefour des Épinettes. » Harassée, trempée, les nerfs à fleur de peau, Madame O. est enfin devant sa porte. Sa montre indique une heure ou peu s'en faut. Elle a dû finalement se résoudre à rentrer à pied. Comble de l'ironie: sa belle-sœur, Alphonse et Antonin achèvent chez elle, en fanfare, une délicieuse soirée.

À l'évidence, Madame O., elle, a gâché sa soirée. D'abord elle s'est imposé d'assister jusqu'au bout à la projection d'un film sans queue ni tête alors qu'elle aurait pu, au même moment, prendre part à un meeting qui s'annonçait passionnant. Ensuite, elle s'est involontairement, et bien inutilement, imposé une longue marche à pied sous la pluie, alors qu'à tout prendre elle aurait préféré rentrer confortablement chez elle en taxi. Le premier de ces ratés nous montre ce qu'est une *dépense gâchée* et le second comment fonctionne un *piège abscons*.





On doit à Arkes et Blumer (1985) l'illustration expérimentale du phénomène de la dépense gâchée. Des étudiants devaient s'imaginer dans la situation suivante: ayant dépensé 100 dollars pour un week-end de ski dans le Michigan et 50 dollars pour un week-end de ski, *a priori* plus prometteur, dans le Wisconsin, ils s'apercevaient avec stupeur que les deux réservations concernaient le même week-end. Ne pouvant être remboursés ni d'un côté, ni de l'autre, ils devaient choisir. Iraient-ils skier dans le Michigan (week-end à 100 dollars) ou dans le Wisconsin (week-end à 50 dollars), sachant que le séjour dans le Wisconsin présentait pour eux plus d'attrait? Un consommateur rationnel choisirait évidemment le Wisconsin. L'argent des deux week-ends étant de toute façon dépensé, ce consommateur se trouve dans la situation de quelqu'un qui doit effectuer un choix entre deux possibilités qui lui coûtent le même prix: 100 dollars + 50 dollars, soit 150 dollars. La sagesse veut alors qu'il choisisse celle qui présente le plus d'avantages pour lui. C'est d'ailleurs ce qu'impliquent les théories économiques. Ces théories présupposent, en effet, un décideur rationnel qui, connaissant les coûts et les bénéfices de chaque action possible, ne manquera pas d'opter pour celle qui correspond à l'utilité ou à l'intérêt maximum. La même rationalité eût voulu que Madame O., réalisant à la fois que le film auquel elle assistait l'ennuyait et que, quoiqu'elle fasse, elle ne pourrait se faire rembourser son billet, que Madame O. donc décidât, comme sa belle-sœur, d'au moins profiter du dernier meeting politique organisé par le MUL et de son éventuel prolongement avec deux boute-en-train, histoire de ne pas tout perdre.

De nombreux étudiants interrogés par Arkes et Blumer ne se montrèrent pas plus rationnels que Madame O. puisque, contre toute logique, la majorité d'entre eux (54 %) optèrent pour le Michigan, c'est-à-dire pour le week-end le plus cher et non pour le Wisconsin, le week-end le plus prometteur.

Nous définirons le phénomène de la dépense gâchée comme un phénomène qui apparaît chaque fois qu'un individu reste sur une stratégie, ou sur une ligne de conduite, dans laquelle il a préalablement investi (en argent, en temps, en énergie) et ceci au détriment d'autres stratégies, ou lignes de conduite, plus avantageuses. C'est le cas lorsque vous vous efforcez de finir un Pommard 1962 éventé et bouchonné, plutôt que de déboucher une bouteille de ce petit vin de pays dont vous vous délectez pourtant les dimanches ordinaires. Tout se passe à nouveau, ici, comme si on s'obligeait à poursuivre dans un cours d'action ayant fait l'objet d'un investissement important – un Pommard 1949! –, et donc dans le cours d'une décision antérieure coûteuse, négligeant par là même des opportunités plus satisfaisantes.

Le piège abscons ne se distingue pas fondamentalement de la dépense gâchée. Comme elle, et comme l'escalade d'engagement, il procède de cette tendance qu'ont les gens à persévérer dans un cours d'action, même lorsque celui-ci devient déraisonnablement coûteux ou ne permet plus d'atteindre les objectifs fixés.

Imaginons le jeu suivant: vous disposez d'une mise de 400 euros et l'occasion vous est offerte de gagner un jackpot de 200 euros. Comment? En face de vous un compteur gradué avance au rythme d'un chiffre par seconde, partant de 1 et allant jusqu'à 500. Vous gagnez les 200 euros du jackpot si vous laissez tourner le compteur jusqu'à un chiffre X fixé à l'avance mais que, bien évidemment, vous ne connaissez pas. Vous savez, en revanche, que chaque unité vous coûte un euro, de telle sorte que si d'aventure le chiffre X est supérieur à 400, non seulement vous ne gagnez pas les 200 euros du jackpot, mais encore vous perdez les 400 euros dont vous disposiez au départ. Vous avez naturellement la possibilité d'arrêter le compteur quand vous le voulez, le solde vous restant acquis. Le principe du jeu est donc simple: vos chances de gagner le jackpot augmentent avec les pertes que vous





acceptez de subir, étant entendu que ces dernières peuvent ne pas être suffisantes, quand bien même vous seriez prêt à engager la totalité de votre mise.

C'est dans le cadre d'une judicieuse expérience que Brockner, Shaw et Rubin (1979) demandèrent à leurs sujets de se livrer à ce jeu. Ils s'étaient arrangés, toutefois, pour que les sujets ne puissent jamais gagner le jackpot, pouvant ainsi étudier jusqu'où ceux-ci étaient prêts à aller dans leurs pertes. Dans un tel jeu, le joueur est en fait placé dans une situation assez semblable à celle de Madame O. attendant le dernier bus. Chaque chiffre qui tombe, comme chaque minute qui passe, s'il n'augmente en rien la probabilité objective[7] d'atteindre le but, donne néanmoins l'impression subjective que l'on s'en rapproche. Tout se passe donc comme si l'individu était placé dans un piège dans lequel la difficulté qu'il éprouve à faire le deuil de ce qu'il a déjà investi en argent ou en temps est accentuée par le sentiment qu'il peut avoir de la proximité du but.

Deux facteurs rendent ce piège abscons particulièrement redoutable. Le premier de ces facteurs tient au fait que l'individu peut être engagé dans un processus qui se poursuivra de lui-même jusqu'à ce qu'il décide activement de l'interrompre, si toutefois il le décide. Dans l'expérience de Brockner, Shaw et Robin, le compteur s'arrêtait quelques secondes, tous les 40 chiffres. Dans une première condition, les joueurs devaient dire « stop » lorsqu'ils ne voulaient plus poursuivre. Dans une autre condition, ils devaient au contraire dire « allez » après chaque pause s'ils entendaient continuer. Dans la première condition le compteur repartait donc automatiquement si le sujet ne disait rien, alors que dans la seconde il ne repartait que si le sujet en formulait expressément la demande. Les résultats sont sans appel: les

7. Celle-ci est bien entendu définie *a priori* par la somme d'argent que le sujet est prêt à risquer, (si le sujet est prêt à risquer 100 euros, il a une chance sur cinq d'obtenir le jackpot) et ne dépend pas de la position du compteur à un moment donné.

pertes sont beaucoup plus importantes dans la première condition que dans la seconde, c'est-à-dire lorsque les joueurs « piégés » sont confrontés à un processus qu'ils ont décidé de lancer et qui, cette décision prise, va se poursuivre inexorablement sauf intervention active de leur part. Les joueurs qui perdent le plus sont donc ceux qui doivent dire « stop » et qui ne savent pas le dire. À l'inverse, les joueurs qui doivent dire « allez » pour signifier qu'ils souhaitent continuer, et qui sont ainsi conduits à décider à intervalles réguliers de poursuivre ou non le jeu, sont ceux qui perdent le moins d'argent. En somme, l'individu qui s'est placé dans un piège abscons en prenant une décision initiale ne peut en sortir qu'en prenant une nouvelle décision. Mais encore faut-il que l'opportunité lui en soit donnée. De ce point de vue, le dispositif le moins « piégeant » est celui qui oblige le joueur à régulièrement analyser ce qu'il en est de ses pertes et de ses gains et à décider en conséquence de continuer ou d'arrêter.

Le second facteur qui concourt à donner au piège abscons toute son efficacité tient au fait que l'individu peut ne pas être amené à fixer *a priori* de limites à ses investissements, par exemple à décider une fois pour toutes quelle somme il souhaite engager dans un jeu, ou combien de temps il va attendre à un arrêt de bus, ou combien de temps il va attendre Madeleine[8], etc. Dans la même expérimentation, Brockner, Shaw et Robin ont ainsi pu constater que les sujets auxquels on avait demandé, dès le départ, d'annoncer la somme qu'ils voulaient jouer avaient perdu moins d'argent que ceux auxquels cette demande n'avait pas été adressée. Il est donc probable que si Madame O. avait fixé, en arrivant à la station de bus, une limite à sa patience (par exemple : si elle avait décidé de ne pas attendre au-delà de minuit), elle eût alors jugé sage d'arrêter le second taxi. Aussi, la meilleure façon d'éviter de tomber dans un piège abscons consiste-t-elle à décider dès le départ de se donner un seuil à ne pas

8. Au moment où Jacques Brel a écrit sa célèbre chanson, ce *Petit traité* n'était pas encore publié.





dépasser. Dans ce cas en effet, mais dans ce cas uniquement, ce seuil peut être fixé sur les bases d'une analyse rationnelle des risques encourus au regard des bénéfices attendus sans que cette analyse ne soit biaisée par le sentiment d'avoir déjà trop investi pour ne pas continuer.

On voit maintenant se dessiner les contours d'un bon piège abscons :

1. L'individu a décidé de s'engager dans un processus de dépense (en argent, en temps ou en énergie) pour atteindre un but donné.

2. Que l'individu en soit conscient ou non, l'atteinte du but n'est pas certaine.

3. La situation est telle que l'individu peut avoir l'impression que chaque dépense le rapproche davantage du but.

4. Le processus se poursuit sauf si l'individu décide activement de l'interrompre.

5. L'individu n'a pas fixé au départ de limite à ses investissements. Ainsi peut-il perdre 400 euros pour tenter d'en gagner 200. Ainsi peut-il passer plus de temps a attendre un bus qu'il ne lui en aurait fallu pour rentrer d'un pas tranquille chez lui.

### De l'enlisement militaire au Viêt-nam à la facture du garagiste

Encore une fois, on aurait tort de ne voir en Madame O. qu'une femme niaise et parfaitement incapable d'éviter les traquenards les plus vils que nous tend l'existence. Nous la connaissons bien et ce n'est pas le cas. On aurait tort également de croire que les phénomènes d'escalade d'engagement, de dépense gâchée ou autres pièges abscons ne se manifestent jamais que dans quelques obscurs laboratoires, animés par des chercheurs à l'esprit scientifique aussi torturé que tortueux. Qu'on se détrompe, ces phénomènes sont d'observation courante, tant dans la gestion des affaires du monde

que dans le domaine plus routinier de la vie de tous les jours. Voici quelques exemples en guise d'arguments.

En 1965, le sous-secrétaire d'État des USA, George Ball, soumettait au président Johnson un rapport consacré à ce qui allait devenir la guerre du Viêt-nam. Il était, notamment, écrit dans ce rapport: «Dès qu'un grand nombre de troupes américaines auront été engagées dans des combats directs, elles commenceront à enregistrer de lourdes pertes. Elles ne sont pas équipées pour livrer bataille dans un pays inhospitalier, pour ne pas dire franchement hostile. Après avoir subi de grosses pertes, nous serons entrés dans un processus quasi-irréversible. Notre implication sera si grande que nous ne pourrons plus arrêter avant d'avoir complètement atteint nos objectifs, sauf à accepter une humiliation nationale. De ces deux possibilités, je pense que l'humiliation devrait être plus probable que l'atteinte de nos objectifs, même après que nous ayons subi de lourdes pertes.» (*Mem. from George Ball to Président Lyndon Johnson, July 1965*, Pentagon Papers, 1971).

Comme on le voit, non seulement le rapport de George Ball anticipait sur ce qui serait l'issue de la guerre du Viêt-nam, mais encore il mettait en garde, avec une étonnante clairvoyance, le président des États-Unis contre les risques d'une escalade militaire. Le processus de cette escalade n'est pas très différent de celui que nous avons décrit plus haut lorsqu'il s'est agi de montrer que l'effet de gel pouvait, à n'y point prendre garde, déboucher sur de véritables perversions de l'action. À l'image des étudiants de la *Business School* de Staw, le président Johnson, loin de réviser une stratégie qui s'avérait au fil du temps aventureuse, trouvait au contraire, dans chaque nouveau revers de bonnes raisons pour la maintenir. Nous ne sommes pas assez naïfs pour considérer que le phénomène d'escalade d'engagement suffit à lui seul à expliquer les décisions d'un président, fût-il celui des États-Unis. Mais après tout, le fait qu'il ait fallu attendre un nouveau président pour que soit mis fin au déploiement des forces militaires au Viêt-nam a de quoi laisser perplexe.





Il en va des affaires politiques comme des affaires militaires, les exemples d'escalade d'engagement ne manquent pas. Chacun a encore en mémoire les récents déboires électoraux du MUL, présidé par monsieur Brède. Depuis qu'il s'est engagé dans la stratégie fixée par son 13e congrès, le MUL a perdu – pourquoi se voiler la face? – élection après élection, plus de la moitié de son électorat. Un tel désastre électoral ne manque pas d'émouvoir de nombreux militants de la base, qui souhaiteraient voir leur parti se rénover en profondeur. Mais ces remous de la base n'affectent guère l'équipe dirigeante du MUL qui, comme le président Johnson et comme les étudiants de Staw, semble trouver dans les échecs répétés de sa stratégie politique autant d'arguments en attestant le bien-fondé: «Si l'électorat abandonne régulièrement le MUL, ce n'est pas parce que ses dirigeants se trompent, mais c'est à cause des contre-vérités quotidiennement diffusées par voie de presse par les treize chaînes de la télévision d'État. Alors, pourquoi changer? L'animosité ambiante ne prouve-t-elle pas après tout que le MUL est sur la bonne voie?» Sans être grand clerc, on peut alors prédire qu'il en sera de la ligne du MUL comme il en fut de l'obstination américaine au Viêt-nam. Ici encore, il est à craindre qu'il faille attendre l'avènement d'une nouvelle équipe dirigeante pour que les effets d'escalade d'engagement puissent être efficacement endigués.

Il serait erroné de croire que la collégialité suffise à prémunir une instance de décision contre de tels effets pervers et que ces effets restent l'apanage de l'exercice solitaire du pouvoir. Depuis Staw, nous l'avons signalé, les chercheurs se sont attachés à situer les escalades tant au niveau des groupes qu'au niveau des organisations. La psychologie sociale expérimentale nous inciterait même à attendre une accentuation du phénomène d'escalade d'engagement dans les groupes. Les expériences, en effet, ne manquent pas pour montrer que ces derniers ont tendance à se porter vers des décisions extrêmes, pour peu qu'elles impliquent une prise

de risques et qu'elles ne puissent être ramenées à la résolution de problèmes arithmétiques ou logiques. On parle de *polarisation collective*[9] à propos de cette tendance que de nombreux chercheurs expliquent par une dilution de la responsabilité à travers le groupe. Aussi est-il assez tentant de considérer qu'une équipe sera davantage tributaire des effets d'escalade d'engagement qu'un décideur solitaire. Une telle considération ne doit cependant pas donner à croire que l'exercice solitaire du pouvoir est une panacée, tant s'en faut. Les exemples de distorsion de l'activité de décision solitaire sont légion et il serait aisé d'en trouver de très parlants dans les différents secteurs de la vie sociale ou de la vie politique. Il reste qu'il est aujourd'hui bien difficile d'admettre que la prise de décision collective, en tant que telle, permette d'éviter ces distorsions de l'action que l'on déplore ici ou là. Nous avons, pour notre part, la ferme conviction que la solution est bien plutôt dans la pratique de certains dispositifs qui requièrent l'intervention de plusieurs décideurs dans un même cours d'action. Nous pensons, notamment, qu'il est préférable que ce ne soit pas la même personne, ou le même groupe de personnes, qui prenne une décision et qui en évalue les effets en vue de son éventuelle reconduction. Imaginons que Pierre ait pris la décision d'ouvrir dans un supermarché de banlieue un rayon de vêtements pour homme. Il devrait appartenir à Jacques, plutôt qu'à Pierre, d'analyser les résultats de cette opération afin de décider s'il convient de la poursuivre ou de l'abandonner. Dans le même ordre d'idées, imaginons que Pierre ait prescrit un traitement médical. Il devrait à nouveau appartenir à Jacques, plutôt qu'à Pierre, de juger des effets de ce traitement et de l'opportunité de sa prolongation, etc. Cette suggestion, bien qu'élémentaire, implique donc de profonds changements dans les habitudes et peut-être même de véritables bouleversements structurels.

9. Le lecteur intéressé par ce phénomène lira avec profit le texte de Doise et Moscovici (1984) ou l'ouvrage de Moscovici et Doise (1992). Il trouvera une revue plus récente dans Brauer et Judd (1996).



Mais l'inertie organisationnelle étant ce qu'elle est, et les pratiques professionnelles ce qu'elles sont, on peut craindre que, malgré leur efficacité virtuelle, de tels dispositifs ne soient pas mis en œuvre de sitôt dans les institutions politiques, économiques ou militaires.

Le lecteur sera-t-il mieux à même que ses dirigeants, que ses chefs, bref que les décideurs professionnels, de tirer profit des connaissances qu'il vient d'acquérir en matière d'escalade d'engagement, de dépense gâchée et de piège abscons ?

À y bien réfléchir, la vie quotidienne est faite de décisions, menues ou importantes, qui peuvent nous amener à poursuivre au-delà du raisonnable dans un certain cours d'action. C'est ainsi que de petits ou de grands malheurs occasionnés par des pièges abscons ont pu être décrits dans des secteurs aussi divers que la poursuite d'une carrière insatisfaisante qui vous mine (Drummond et Chell, 2001), dans la soumission durable aux violences domestiques qui vous détruisent (Eisenstat et Bancroft, 1999), voire dans la persistance de phénomènes hallucinatoires qui vous désenchantent (Birchwood, Meaden, Trower, Gilbert, et Plaistow, 2000).

Nous pensons, pour notre part, à certains étudiants engagés dans un cursus universitaire donné qui réalisent dès leur première année que ce cursus ne correspond pas à leurs attentes ou ne leur apportera pas les bénéfices escomptés. Vont-ils, comme le bon sens le voudrait, décider d'interrompre les études entreprises, ou vont-ils les poursuivre jusqu'à leur terme, quitte à se réorienter par la suite dans une nouvelle direction ? Nos étudiants, hélas, ne sont pas rares qui, munis d'une maîtrise de psychologie, se retrouvent une ou deux années plus tard, dans une école d'infirmières ou d'éducateurs, dans un IUT etc., sans avoir jamais réellement cherché un emploi correspondant à leur formation de « psychologue ». Demandez-leur pourquoi ils ont malgré tout poursuivi leurs études de psychologie jusqu'à la maîtrise. Certains nous répondront, convaincus de renvoyer, ainsi, une

noble image d'eux-mêmes : « Moi, quand j'entreprends quelque chose, je vais jusqu'au bout. » Peut-être penserez-vous désormais comme nous : « En voilà un qui est tombé, avec dignité et de fort belle manière, dans un authentique piège abscons. »

Sans oublier ces vieux époux qui, pour avoir eu les meilleures raisons du monde de se séparer n'en sont que plus heureux de souffler ensemble les bougies de leurs noces d'argent. Certes, les raisons de poursuivre la cohabitation, sinon l'alliance, furent nombreuses. Il y eut d'abord les amis communs, puis vinrent l'éducation des enfants et la maison achetée à crédit, jusqu'à ce qu'il ne demeure que la plus lourde d'entre toutes : l'inaptitude à vivre autre chose. À ne pas reconnaître cette raison, ils évitent de reconnaître que les précédentes n'étaient en définitive que les éléments d'un piège abscons ou d'une escalade d'engagement, et de voir leur existence comme un long cortège de dépenses gâchées. Ils peuvent, enfin, ensemble être heureux.

Sans oublier non plus ceux dont la cure analytique ne finit pas de finir. Car, qu'on le veuille ou non, une psychanalyse à toutes les propriétés d'un excellent piège abscons (voir *supra*) :

1. Le patient a décidé de s'engager dans un long processus de dépense (en argent, en temps, en énergie).

2. Que le patient en soit conscient ou pas, l'atteinte du but n'est pas certaine, et ceci d'autant plus que son psychanalyste lui-même peut considérer ce but comme un fantasme ou un « surcroît » (sic).

3. La situation est telle que le patient peut avoir l'impression que chaque dépense le rapproche davantage du but.

4. Le processus se poursuit sauf si le patient décide activement de l'arrêter.

5. Le patient n'a pas fixé au départ de limite à ses investissements.



Sans commentaires !

Maintenant, si vous êtes parvenu à éviter le piège abscons de l'analyse, voire celui de la conjugalité, vous n'éviterez sans doute pas aussi facilement celui, il est vrai plus anodin, que vous tend l'agonie d'une automobile. Ceux qui sont passés par là savent à quel point il faut se faire violence pour accepter de vendre au prix de l'argus un vieux véhicule dont on vient tout juste de faire changer l'embrayage. Pourtant à ne pas le vendre à ce moment-là, ce sont les freins qui vont lâcher, ou les amortisseurs, ou encore la direction, à moins que tout foute le camp en même temps. Vous n'en tirerez alors plus rien.

Autant de variantes d'un phénomène général que Teger (1979) résumait par une formule dans laquelle certains pourront se reconnaître : « trop investi pour abandonner ».

## De l'automanipulation à la manipulation

Escalade d'engagement, dépense gâchée, piège abscons relèvent d'un même processus, assez proche de ce que Lewin appelait un effet de gel, et qui ne concerne finalement rien d'autre qu'une forme d'adhérence des personnes à leurs décisions[10]. Là, elles décident d'affecter un fonds exceptionnel de développement à une certaine filiale, ici elles décident de dépenser 100 dollars pour aller skier dans le Michigan, ici encore elles décident de gagner quelque argent à la roulette. Une fois prises, ces décisions vont orienter le comportement dans le sens d'une persévération[11] qui peut, nous l'avons vu, s'avérer perverse.

10. Ces phénomènes sont d'ailleurs assez souvent substituables l'un à l'autre, même si nous avons tenu ici à les distinguer pour des raisons analytiques. La dépense gâchée est ainsi souvent tenue pour un aspect de l'escalade d'engagement (Moon, 2001 bis).

11. Nous empruntons ce terme à la psychopathologie.

Comment expliquer ce phénomène? Malheureusement, nous avons ici à déplorer un certain décalage entre le caractère quelquefois spectaculaire, qualitativement et quantitativement, des effets expérimentaux et la pauvreté des interprétations théoriques qui en sont proposées. Aussi, nous en tiendrons-nous uniquement à la plus fréquemment avancée. Selon cette interprétation, qui repose sur la notion d'autojustification (Aronson, 1972), les persévérations, même les plus dysfonctionnelles, s'expliqueraient par le souci, ou le besoin, qu'aurait l'individu d'affirmer le caractère rationnel de sa première décision. Ainsi, continuer à investir sur une filiale qui s'avère être un canard boiteux aurait pour fonction d'attester du bien-fondé de la première décision financière. Tout se passe comme si le sujet préférait «s'enfoncer» plutôt que de reconnaître une erreur initiale d'analyse, de jugement ou d'appréciation. Nous avons montré ailleurs (Beauvois et Joule, 1981, 1996), comment l'individu *rationalisait* ses comportements en adoptant après coup des idées susceptibles de les justifier. On sait d'ailleurs depuis Festinger (1957) qu'une personne amenée par les circonstances à tenir un discours en contradiction avec ses opinions modifie *a posteriori* celles-ci dans le sens d'un meilleur accord avec son discours. Nous nous trouvons, avec les phénomènes d'escalade d'engagement, de dépense gâchée ou de piège abscons devant une forme nouvelle de rationalisation dans laquelle l'individu justifie une décision antérieure par de nouvelles décisions, un acte antérieur par de nouveaux actes. L'un d'entre nous (Joule, 1996) a appelé *rationalisation en acte* cette forme particulière de rationalisation[12]. Ainsi, par exemple, en choisissant d'aller skier dans le Michigan, alors que le week-end dans le Wisconsin s'annonçait plus prometteur, les sujets de Arkes et Blumer rationalisent par ce nouveau comportement le choix antérieur d'un week-end extrêmement onéreux.

12. On trouvera un bel exemple de rationalisation en acte dans le chapitre VII.



*

* *

Dans toutes les situations évoquées dans ce chapitre, on peut considérer que l'individu est, d'une certaine façon, piégé par une décision initiale. Toutefois, si nous envisageons ces situations dans leur ensemble, on se rendra compte qu'il existe une différence importante entre la situation dans laquelle se trouvait Madame O. au restaurant et les situations dans lesquelles se trouvait la même Madame O. au cinéma ou à l'arrêt de bus. Cette différence tient à l'initiation de la décision première. Dans les situations d'escalade d'engagement, de dépense gâchée ou de piège abscons, l'individu peut être tenu pour l'initiateur principal de la décision première: c'est Madame O. qui a décidé d'aller au cinéma et c'est encore elle qui a décidé de prendre le bus pour regagner ses pénates. D'ailleurs, les effets dysfonctionnels de ces décisions ne profitent à personne; ils n'ont pour conséquence que d'empoisonner l'existence de cette pauvre Madame O. qui s'est, en quelque sorte, piégée elle-même. Une situation de requête, comme celle dans laquelle elle se trouvait au restaurant lorsqu'elle fut amenée à surveiller la valise de l'étrangère, est tout à fait différente, puisque la décision initiale (surveiller la valise) lui a été purement et simplement extorquée[13]. Si on ne lui en avait pas expressément adressé la demande, Madame O. ne se serait pas davantage qu'à la plage fait un devoir de surveiller les affaires d'autrui en son absence.

Nous sommes donc ici au point de départ de ce qu'il faut bien appeler une *manipulation*.

Imaginons, en effet, qu'un sinistre individu vous extorque une décision, *a priori* anodine et sans conséquence, à seule fin

13. Rappelons encore que *tous* les sujets de l'expérience de Moriarty (1975) acceptèrent sans exception de surveiller les affaires de l'expérimentateur, ce qui montre clairement qu'on ne peut guère en pareil cas refuser de rendre le service demandé.

de mettre les effets de persévération de cette décision au service de ses propres intérêts. Chacun conviendra qu'il s'agit bien là d'une manipulation, et même d'une manipulation relativement sophistiquée puisqu'elle implique que le manipulateur réalise un détour. Ce détour consiste à obtenir avant toute chose un comportement, ou une décision, qui ne présente d'autre intérêt pour lui que d'en préparer d'autres. Aussi, cette manipulation ne peut-elle être que *délibérée*. Le langage courant permet de parler de manipulation à propos de comportements d'influence (tenter de convaincre quelqu'un de faire quelque chose qu'il n'aurait pas fait spontanément) que le manipulateur réalise parfois, pour peu qu'il soit égocentrique, en toute bonne foi, persuadé qu'il est d'une communauté d'intérêts entre lui et la personne qu'il veut gagner à sa cause. Rien de tel avec les manipulations dont il est question dans ce *Petit traité*. Celles-ci ne reposent pas sur l'activité persuasive mais présupposent le recours à une *technologie comportementale*, et ce recours ne peut être que délibéré. Si donc le manipulateur ne peut qu'avoir une conscience claire du sens de ses agissements, le manipulé aura, lui, moins de chance de déjouer la manœuvre dont il est l'objet que s'il avait dû faire face à quelque stratégie persuasive. Et ceci se comprend bien. Nous sommes tellement convaincus – souvent d'ailleurs à tort (*cf.* Beauvois, 1984; Dubois, 1994) – que nos actes dépendent de nos intentions, et *a fortiori* de nos opinions ou de notre personnalité, que nous sommes très sensibles à toutes tentatives manipulatrices qui porteraient directement sur nos intentions ou sur nos opinions. Nous savons au demeurant nous défendre contre de telles tentatives manipulatrices reposant sur la persuasion, ne serait-ce qu'en feignant de ne rien comprendre du tout, lorsque nous ne sommes pas capables de contre-argumenter, ou lorsque nous ne souhaitons pas nous abaisser à le faire. Dans le même temps, nous négligeons facilement ces petits comportements insignifiants que nous acceptons de réaliser quotidiennement, tant ils nous paraissent naturels.



Soyons bien clairs: les formes de manipulation qui seront décrites dans les chapitres qui vont suivre ne procèdent pas de stratégies persuasives. La plupart mettent en œuvre des stratégies que l'on peut qualifier de *comportementales*, dans la mesure où l'obtention du comportement escompté au temps T 2 passe par l'extorsion d'un comportement «préparatoire» au temps T 1, et donc par l'extorsion d'un premier comportement. Souvenons-nous: pour obtenir 20 centimes d'un promeneur, mieux vaut commencer par demander l'heure. Il va sans dire que celui qui use d'un tel stratagème pour arriver à ses fins n'a cure de savoir l'heure (peut-être même, pour la crédibilité du scénario, a-t-il auparavant pris le soin d'ôter sa montre de son poignet). Il ne s'enquiert de l'heure que pour obtenir du promeneur qu'il lui rende un premier service le prédisposant à lui en accorder, aussitôt après, un second, en fait, le seul utile. Quant au promeneur, convenons qu'il aura moins conscience d'avoir été forcé dans sa décision d'aider quelqu'un dans l'embarras que ce n'aurait été le cas si ce quelqu'un l'avait accompagné jusqu'au bout du boulevard Paul Vaillant-Couturier pour tenter de le convaincre. En outre, rien ne prouve qu'une telle insistance eût été payante.

# L'amorçage

Dans le chapitre précédent nous nous sommes intéressés à quelques effets pouvant être vus comme autant de pièges de l'activité de décision. Ces effets peuvent, dans certains cas extrêmes, conduire un individu à émettre des comportements dysfonctionnels ou inadaptés, susceptibles d'aller quelquefois à l'encontre des objectifs poursuivis. Or, nul n'est intervenu pour pousser cet individu dans le piège. Aussi, à parler de manipulation, les phénomènes d'escalade d'engagement, de dépense gâchée, de piège abscons procéderaient-ils plutôt d'une sorte *d'automanipulation*. On peut toutefois concevoir d'autres variétés de pièges liés à l'activité de décision et ne s'inscrivant plus dans un scénario d'automanipulation. Ces autres variétés de pièges requièrent alors l'intervention d'autrui comme élément déclencheur et relèvent donc, à proprement parler, de la manipulation d'un individu par un autre. C'est encore sur les effets de persévération de l'activité de décision que le manipulateur va pouvoir tabler pour accomplir son dessein.

Cette idée de persévération de l'activité de décision, surtout lorsque cette persévération aboutit à des effets pervers, a de quoi troubler. Les conceptions que colportent, ici ou là, les vents de l'idéologie font effectivement de l'activité de décision une activité noble par excellence, l'exercice suprême du libre arbitre. À titre d'exemple, Jacques Ardoino considère la fonction de décision comme la fonction essentielle de l'activité de Direction. Ainsi écrit-il: «Il est une séquence de direction dans laquelle culmine un instant privilégié: le temps de la décision. À un tel moment, le commandement se présente dans toute son acuité et on peut

en saisir de multiples aspects comme ramassés, rassemblés, soulignés. » (Ardoino, 1970, p. 89). Sauf à ne pas être sensible à un tel lyrisme, il est bien difficile de voir dans l'activité de décision, en tant que telle, une source potentielle d'ennui. Si ennui il y a, on en cherchera plus volontiers les causes dans l'incapacité à prendre de vraies décisions ou, celles-ci étant prises, dans l'inaptitude à s'y tenir. Les positions défendues dans ce *Petit traité* pourront donc surprendre, peut-être choquer, tant elles se démarquent de l'idéologie ambiante. Elles s'en démarquent en laissant entendre, d'abord, qu'il n'y a pas lieu de privilégier l'activité de décision, cette activité n'étant pas l'apanage d'êtres d'exception mais l'affaire de Monsieur Tout-le-monde ; en laissant entendre, ensuite, que c'est en s'accrochant à leurs décisions que les gens peuvent perdre tout contrôle sur les événements. Il faut se rendre à l'évidence, un nombre inimaginable de décisions prises par une personne donnée dans une situation donnée auraient tout aussi bien pu être prises par n'importe qui d'autre dans la même situation. L'activité de décision repose assez souvent, en effet, sur l'application de routines, de règles généralement partagées et, évidemment, sur la soumission aux contraintes de l'environnement. Ceci est vrai notamment – et peut-être surtout – dans la vie professionnelle dans laquelle les marges de manœuvre sont en définitive plutôt étroites. Certes, en cherchant bien, on doit pouvoir trouver dans une vie quelques-uns de ces instants privilégiés dont parle Ardoino, où le sentiment de liberté nous enivre et nous coupe le souffle. Mais ces moments sont rares, même dans la vie exaltante de nos dirigeants. Ils ne sauraient constituer la trame de l'existence quotidienne. Ainsi avons-nous préféré nous limiter dans cet ouvrage à cette activité de décision, ô combien plus terre à terre, qui nous conduit au fil des jours et des années à accepter de garder le canari de la voisine partie skier durant le week-end, à offrir l'apéritif au démarcheur venu nous soumettre un contrat d'assurance-vie à l'heure du déjeuner, à céder notre place dans le bus au gros monsieur à





lunettes avant même qu'il ne nous l'ait demandé... Ne nous en déplaise, il s'agit bien là de décisions puisqu'elles s'inscrivent dans un cours d'action qui aurait pu tourner autrement. Qu'il s'agisse de « vraies » ou de « pseudo » décisions, nous laissons aux philosophes le soin d'en décider. Quoi qu'il en soit, vraies ou pseudo, une fois prises, nos décisions ont des effets de persévération qui peuvent s'avérer désastreux, en tout cas sur lesquels vont pouvoir se greffer de nombreuses pratiques manipulatrices. En somme, l'air du temps vous invite à voir la décision comme une des activités humaines les plus nobles, les faibles gens étant incapables de décider ou de s'en tenir aux décisions qu'ils ont pu prendre. Ce *Petit traité* prend en compte une tout autre réalité : l'activité de décision est la matière même de la quotidienneté et, malheureusement pour eux, les gens ont trop tendance à rester sur leurs décisions. Une nouvelle tranche de la vie de Madame O. est là pour nous en convaincre.

## Une bonne affaire

Madame O. a décidé de terminer son *shopping* du vendredi par un petit détour qui n'engage à rien au rayon meubles des Galeries Cordès. Il faut dire que la veille elle est parvenue à convaincre Henri, son mari, de la nécessité de changer le salon qui leur avait été offert, il y a bientôt vingt ans, à l'occasion de leur mariage, et qui commence à être sérieusement élimé. Henri a accepté du bout des lèvres, ne lui accordant qu'un maigre budget : 7000 dolmaces[14]. C'est peu, mais Madame O. sait faire de bonnes affaires, quitte à attendre tout le temps qu'il faut. En l'occurrence, il ne lui sera sans doute pas nécessaire d'attendre longtemps. L'un des premiers salons exposés ne coûte que 6500 dolmaces et lui convient parfaitement. Vert bronze, il se mariera à la perfection avec le

14. Un dolmace équivaut à peu près à un franc lourd français et à six francs belges, soit environ 15 centimes d'euro. Le budget de Madame O. ne dépasse donc guère les 1000 euros.

velours beige de ses murs et le canapé-lit rendra les plus grands services lorsqu'elle recevra ses amis.

Elle l'achèterait bien sur-le-champ si ce n'était son appréhension d'agir avec précipitation. Elle souhaite, néanmoins, s'informer de la qualité du tissu. Justement un vendeur n'est pas loin. Celui-ci, après l'avoir rassurée, l'invite à le suivre afin – sait-on jamais ? – de lui permettre de jeter un rapide coup d'œil sur leur promotion du mois : un somptueux salon vachette rose au prix exceptionnel de 6999 dolmaces. En outre, souligne-t-il, l'acquéreur d'un tel salon se verra offrir une superbe lampe sur piédestal gréco-romain d'une valeur approximative de 800 dolmaces. Mais il faut faire vite. Madame O. ne peut refuser de suivre le vendeur. Il est vrai que la lampe a belle allure. Elle ne peut s'empêcher de l'imaginer entre la télévision et le yucca du séjour, répandant sa tiède lumière sur les étagères acajou de la bibliothèque. Quant au salon ? Dommage qu'il soit rose.

– « Vous l'auriez peut-être dans une autre teinte ? » s'enquiert-elle.

– « Désolé, Madame, mais les salons en promotion sont tous roses. »

Tôt ou tard, pense-t-elle, il me faudra bien acheter une lampe pour le séjour, l'éclairage indirect est quand même plus intime, et puis, un salon en vachette à ce prix-là ! Je ne vois pas comment Henri pourrait trouver quelque chose à redire. Je regrette seulement qu'il soit rose. Le problème de la couleur serait insurmontable si le vendeur ne réussissait à faire valoir à Madame O. que le rose est une couleur neutre qui ne jure avec rien et qu'une composition rose/beige est d'un raffinement extrême.

« Après tout, se dit-elle, en sortant son chéquier, je reste dans les limites fixées par Henri. »

Le vendeur, sollicité à cet instant par une nouvelle cliente, lui suggère alors de régler les dernières formalités avec le





chef de rayon. C'est donc ce dernier, un homme distant et cravaté, qui, après avoir établi le contrat de garantie, remplit le bon de livraison.

« Je pourrais déjà emporter la lampe ? » suggère Madame O.

« La lampe ? Je crains, Madame qu'il n'y ait un petit malentendu. Nous avons effectivement offert une lampe aux dix premiers acheteurs de ce salon, mais c'est terminé. Soyez sans regret, vous êtes au moins la quinzième ! Si cette lampe vous plaît, il doit nous en rester en rayon au prix promotionnel de 750 dolmaces. » Madame O. n'hésite pas une seconde « 750 dolmaces ! Henri serait fou furieux », pense-t-elle en signant un chèque de 6999 dolmaces.

## Il faut savoir revenir sur une décision

La mésaventure de Madame O. n'a rien d'extraordinaire. Si Madame O. persiste et signe, c'est tout simplement parce qu'elle a été victime d'une technique de vente qui trouve précisément son efficacité dans les effets de persévération de l'activité de décision. Si l'on en croit Carlson (1973), cette technique, connue dans les pays anglo-saxons sous le nom de *low-ball*, serait utilisée aux États-Unis – aux États-Unis seulement ? – dans la vente des automobiles – des automobiles seulement ? – Elle consiste à amener un client potentiel à prendre une décision d'achat, soit en lui cachant certains de ses inconvénients, soit en faisant au contraire miroiter des avantages fictifs. La décision prise, le consommateur aura tendance à ne pas la remettre en question même lorsqu'il en connaîtra le coût effectif. C'est donc par le biais d'une technique de vente particulièrement bien maîtrisée par les vendeurs des Galeries Cordès que Madame O. fut induite à prendre la décision d'acheter un salon rose, décision qu'elle n'aurait jamais prise d'elle-même. Et cette induction repose sur une information erronée :

acquérir, en prime, une splendide lampe sur piédestal gréco-romain. Lorsque le chef de rayon dissipe le malentendu, la décision initialement prise persévère et Madame O. commande malgré tout le salon rose à 6999 dolmaces, alors que, dans le fond, elle eût de loin préféré acheter le salon vert bronze à 6500 dolmaces. Le comble: en cette occasion la morale se trouve parfaitement respectée. Au moment où elle prend sa décision définitive, Madame O. sait que le salon qu'elle commande est rose et pas vert bronze, qu'il coûte 6999 dolmaces et pas 6500 dolmaces. Elle sait aussi que la lampe qui lui plaît tant ne lui sera pas offerte. Quant au chef de rayon, il n'accepte le chèque qu'après avoir donné à Madame O. toutes les informations dont elle a besoin pour prendre sa décision en toute connaissance de cause et, évidemment, en toute liberté.

Robert Cialdini et ses collaborateurs (1978), des chercheurs américains, ont eu le mérite de se demander si une telle technique de vente correspondait bien à un mode efficace d'action sur autrui. Ici, les sujets sont des étudiants suivant un cours d'introduction à la psychologie. Pour comprendre le déroulement de l'expérience rapportée par Cialdini, il faut savoir qu'aux États-Unis les étudiants sont généralement tenus de participer, en tant que sujets, aux expériences réalisées dans leur université. Chaque expérience à laquelle ils participent correspond à un crédit d'heures (1, 2, quelquefois 3 heures), étant entendu qu'ils doivent avoir capitalisé un nombre d'heures donné pour s'être acquittés de leurs obligations.

C'est donc dans le cadre d'un tel dispositif qu'il était demandé aux sujets de faire un choix entre deux tests. L'un de ces tests (le test A) était *a priori* moins intéressant que l'autre. Aussi, disait-on aux étudiants qu'il correspondait à un crédit de deux heures, l'autre, (le test B), autrement plus intéressant, correspondant seulement à un crédit d'une heure. Certains sujets étaient amenés à choisir en toute liberté le test





qu'ils souhaitaient réaliser (condition de libre décision). D'autres sujets étaient, au contraire, fortement induits par l'expérimentateur à choisir le test supposé le plus avantageux pour eux, et donc le test A, test – répétons-le – moins intéressant mais correspondant à un crédit de deux heures (condition de décision forcée). Leur décision prise, les sujets apprenaient que l'information selon laquelle l'un des deux tests valait deux fois plus de crédit que l'autre était erronée, les deux tests ne donnant droit, en vérité, l'un comme l'autre, qu'à une seule heure de crédit. On leur demandait alors d'effectuer un choix définitif.

À ce moment-là, les sujets de la condition de libre décision se trouvent donc dans la même situation que Madame O. lorsqu'elle s'apprêtait à établir son chèque aux Galeries Cordès. Ils ont pris une première décision (en très grand nombre, ils ont choisi de passer le test donnant droit à deux heures de crédit) et ils sont brusquement informés que la raison majeure de cette décision initiale était sans fondement. Vont-ils revenir sur leur décision et porter leur choix définitif, comme ils en ont la possibilité, sur le test le plus intéressant et qu'ils auraient choisi, si, dès le départ, ils avaient su qu'il ne valait pas moins de crédit que l'autre?

Comme on s'en doute, leurs réactions ne diffèrent point de celle de Madame O. Eux aussi persévèrent dans leur décision initiale et dans une proportion de 75 %! En effet, 81 % des étudiants avaient choisi le test A avant d'avoir eu connaissance de la baisse du nombre d'heures de crédit et il s'en trouve encore 61 % après. Qu'il s'agisse, là, d'un effet pervers de la décision initiale ne fait pas de doute, pour preuve: les sujets placés dans la condition de décision forcée réagissent de manière très différente. Ceux-là, on s'en souvient, étaient très fortement orientés dans leur décision initiale, l'expérimentateur insistant lourdement pour qu'ils se portent sur le test donnant droit à deux heures de crédit. D'ailleurs tous se portèrent sur le test A, exauçant ainsi les

souhaits de l'expérimentateur. Mais lorsqu'ils apprirent que le test A ne leur rapporterait pas davantage que le test B, ils choisirent cette fois majoritairement (58 %) d'effectuer en définitive le test B, à l'instar des sujets d'un groupe contrôle (69 %) qui avaient été informés d'entrée de jeu que chacun des tests ne valait qu'une seule heure de crédit.

Tel est donc le phénomène d'*amorçage*. Ce terme semble assez bien recouvrir l'originalité de ce phénomène. Ne s'agit-il pas «d'appâter» le pauvre diable par une proposition affriolante afin de l'amener à décider en toute liberté de faire ce qu'on souhaite le voir faire ?

L'expérience de Cialdini et ses collaborateurs, nous apporte des informations importantes sur les caractéristiques de cette *décision d'amorçage*. La comparaison des résultats entre la condition de libre décision et celle de décision forcée est, à cet égard, très parlante. Les étudiants à qui on a forcé la main en les incitant à choisir le test A plutôt que le test B (condition de décision forcée) reviennent très facilement sur leur décision lorsqu'ils apprennent que ce test n'a pas les avantages qu'on leur avait fait miroiter. Et ceci se comprend bien, leur choix définitif étant en quelque sorte dégagé de toute manipulation. Ces étudiants ont effectué, sous une certaine pression, un premier choix qui n'était pas vraiment le leur et, dégagés de cette pression, ils se retrouvent alors dans une situation ordinaire de choix. Ils optent donc, fort logiquement, pour le test le plus attractif.

Curieusement, les étudiants les plus manipulés sont ceux qu'on a laissés les plus libres de leur décision initiale (condition de libre décision). Si ces étudiants ont choisi comme les autres le test A, ils restent quant à eux sur leur choix, persévérant ainsi dans une décision qui n'est plus du tout avantageuse. Pourquoi ? Sans doute parce que contrairement aux autres, ils sont bien obligés de considérer que cette décision initiale est la leur et non celle d'autrui. Comme le disent





si volontiers les auteurs anglo-saxons, ces étudiants peuvent être considérés comme personnellement responsables de la décision qu'ils ont initialement prise. Ahmed Channouf (1991) a d'ailleurs montré qu'un amorçage était plus efficace lorsque l'expérimentateur disait à ses sujets qu'ils étaient de ceux qui se sentent responsables de ce qu'ils font et de ce qu'il leur arrive. Il semble donc bien qu'une décision ne puisse déboucher sur des effets d'amorçage que dans la mesure où elle s'accompagne d'un tel sentiment de responsabilité personnelle. Nous avons vu, en effet, que lorsque ce n'est pas le cas, les étudiants de Cialdini et ses collaborateurs ne persévèrent plus dans leur décision. Il en va de même des sujets de Channouf auxquels l'expérimentateur avait dit qu'ils étaient de ceux qui attribuent plutôt à la chance et aux circonstances ce qu'ils font et ce qui leur arrive.

## L'avenir appartient à ceux qui se lèvent tôt

La triste aventure de Madame O., ainsi que l'expérience qui vient d'être décrite, ne montrent qu'un aspect du phénomène d'amorçage. Dans un cas comme dans l'autre, la manipulation repose sur une évocation par le manipulateur d'avantages fictifs dont le caractère illusoire est révélé *in extremis* (la lampe n'est plus offerte aux acquéreurs du salon en promotion, le test A ne vaut plus deux heures de crédit). Cette façon de procéder peut alors donner à croire que la technique de l'amorçage, si elle est efficace, présente l'inconvénient majeur d'impliquer un mensonge. À coup sûr, le vendeur des Galeries Cordès est un ignoble personnage puisqu'il parvient à ses fins à la faveur d'un mensonge caractérisé. Quant à Cialdini et ses collaborateurs, nous ne dirons pas qu'ils sont d'ignobles personnages puisque leurs agissements sont dictés par les exigences de la science et puisque leur déontologie veut qu'ils informent après coup

leurs sujets des tenants et des aboutissants de la recherche à laquelle ils ont pris part[15]. Il reste que le mensonge, dans la mesure où il peut être appréhendé comme tel, est susceptible d'engendrer de la rancœur, voire de l'animosité et en conséquence de grever l'efficacité de la tentative manipulatrice. Aussi sera-t-on peut-être rassuré d'apprendre qu'il existe une forme moins répréhensible d'amorçage, une forme qui n'implique plus de mensonge caractérisé. Ici, au lieu de mentir, le manipulateur se limitera à cacher une partie de la vérité. Plus précisément, il s'agira pour lui d'obtenir une décision en maintenant le décideur dans l'ignorance de ses inconvénients. C'est encore à Cialdini et ses collaborateurs (1978) que l'on doit la première réalisation expérimentale de cette nouvelle forme d'amorçage.

Imaginons qu'on demande à des étudiants de psychologie de se porter volontaires pour participer à une expérience programmée à sept heures du matin en échange d'une heure de crédit. Il ne fait guère de doute que seuls les lève-tôt accepteront de participer à une expérience aussi matinale. Malheureusement, les lève-tôt ne courent pas les rues. De fait, en formulant directement une telle demande, Cialdini et ses collaborateurs n'obtinrent qu'un taux d'acceptation de 31 %. Le recours à la technique de l'amorçage allait permettre à ces auteurs d'obtenir un taux d'acceptation de 56 %. De 31 % à 56 % le gain est appréciable, d'autant plus appréciable que la procédure utilisée ne nécessite vraiment pas la mise en œuvre de grands moyens. Autant rappeler brièvement le déroulement de cette expérience dont les consignes utilisées par les expérimentateurs fournissent un véritable modèle de manipulation par amorçage. Dans tous les cas, l'expérimentateur téléphonait aux étudiants et leur proposait de participer à une expérience comptant pour une heure de crédit. Dans une première condition (condition contrôle) il disait d'entrée toute la vérité. Il faisait donc savoir aux étudiants que l'expérience était programmée à 7 heures du matin avant de leur demander s'ils souhaitaient y participer : « La salle dans laquelle l'expérience doit avoir lieu est occupée durant la journée et le soir par d'autres personnes du département, aussi avons-nous programmé cette expérience à 7 heures du matin le mercredi et le vendredi. Peut-on prendre rendez-vous pour mercredi ou pour vendredi matin à 7 heures ? » (p. 65). Dans une seconde condition (condition d'amorçage) l'expérimentateur cachait d'abord une partie de la vérité aux étudiants. Il leur demandait, cette fois, s'ils souhaitaient participer à l'expérience sans leur faire connaître l'heure à laquelle elle était programmée. Pas difficile, en procédant ainsi, d'obtenir un « oui » massif et peut-être même franc. Ce « oui » obtenu, il ne restait plus à l'expérimentateur qu'à informer ses sujets de la nécessité de se rendre au laboratoire à 7 heures du matin et qu'à leur proposer un rendez-vous exactement dans les mêmes termes que dans la condition précédente.

La condition d'amorçage et la condition contrôle ne se distinguaient donc que par l'extorsion d'un simple « oui ». C'est bien, par conséquent, parce que les étudiants de la condition d'amorçage avaient été amenés par la manipulation à dire une première fois « oui » à l'expérimentateur – sans savoir d'ailleurs ce à quoi, ce faisant, ils s'engageaient – qu'ils acceptaient en plus grand nombre que les sujets de la condition contrôle de se rendre au laboratoire à 7 heures du matin. Et le phénomène est net : ils sont en définitive presque deux fois plus nombreux à accepter de participer à une expérience aussi matinale. Bien entendu, on peut toujours se demander

15. Les expérimentations de psychologie sociale expérimentale impliquent souvent un recours à la tromperie. Cette tromperie est nécessaire dans la mesure où des sujets parfaitement informés des objectifs et des hypothèses de la recherche pourraient, à juste titre, être suspectés de se comporter conformément aux attentes théoriques de l'expérimentateur. La tromperie est donc une stratégie nécessaire à une validation des hypothèses. Il reste que tout expérimentateur se fixe pour règle d'informer après coup les sujets des objectifs et du déroulement réel de l'expérience, ainsi que des raisons pour lesquelles ils ont été trompés.

s'il ne s'agit pas là d'une acceptation de pure forme, prononcée au téléphone, du bout des lèvres, pour ne pas dire «non» à l'expérimentateur juste après lui avoir dit «oui». Pour le savoir, Cialdini et ses collaborateurs poussèrent l'expérience un peu plus loin. Ils notèrent soigneusement le nombre d'étudiants s'étant rendus au laboratoire à l'heure et au jour convenus. Il ne s'agit plus là d'un simple acquiescement verbal mais d'une conduite effective réellement coûteuse. L'effet d'amorçage n'en est pas moins fort: 53 % des étudiants de la condition d'amorçage (95 % des étudiants ayant accepté de participer à l'expérience) contre 24 % seulement dans la condition contrôle (79 % des étudiants ayant accepté de participer à l'expérience) s'étant réellement rendus au laboratoire à 7 heures du matin. Ainsi, les étudiants «amorcés» ne se montraient-ils pas moins disposés à tenir la «promesse» de participer à l'expérience qu'ils avaient faite à l'expérimentateur – ou si l'on préfère à respecter leur engagement – que les autres. Au contraire! Ces derniers résultats peuvent surprendre. Nos intuitions, en effet, nous auraient plutôt incité à attendre une défection plus marquée des étudiants dans la condition d'amorçage que dans la condition contrôle, la «promesse» de participer à l'expérience ayant été extorquée aux premiers mais pas aux seconds. Pourtant, à l'analyse, cette consistance des sujets amorcés est moins surprenante qu'il n'y paraît. On constatera, en effet, que les étudiants de la condition contrôle n'ont eu à prendre qu'une seule décision (se rendre ou ne pas se rendre à 7 heures au laboratoire pour participer à l'expérience proposée). Les étudiants de la condition d'amorçage, quant à eux, ont dû se prononcer une seconde fois après avoir reçu toute l'information. Ils pouvaient encore à ce moment-là revenir sur leur décision. C'est donc bien une nouvelle décision, allant dans le même sens que la première, que l'expérimentateur a obtenue d'eux. En d'autres termes, les étudiants de la condition d'amorçage ont eu à prendre deux décisions alors que ceux de la condition contrôle n'ont eu à en





prendre qu'une seule. Cette différence permet de comprendre pourquoi les premiers manifestent une consistance dans leur comportement que ne manifestent pas au même degré les seconds, ceux-ci pouvant être considérés comme moins engagés que ceux-là (voir chapitre suivant).

## Un dimanche à la campagne

Dans la vie quotidienne les manipulations par amorçage ne sont pas rares. Toutefois, si ces manipulations peuvent occasionner déboires, tracas et ennuis, elles n'ont certainement pas la pesanteur existentielle de ces automanipulations évoquées dans le chapitre précédent. À tout prendre, mieux vaut s'encombrer d'un salon rose ou accepter inconsidérément un rendez-vous à 7 heures du matin que de progressivement s'enliser dans les pièges abscons de la conjugalité ou de la psychanalyse, le bouquet étant d'ailleurs d'entrer en analyse afin de mieux supporter des contrariétés aussi banales que celles que nous procurent des achats que l'on regrette ou des rendez-vous que l'on déplore. Mais il est vrai que l'on tombe plus fréquemment dans le piège de l'analyse pour tenter de sortir de celui de la conjugalité... C'est que l'amorçage est une technique ponctuelle qui n'implique jamais que l'enchaînement de deux décisions, et qui diffère donc des escalades d'engagement, ou autres pièges abscons, qui se déroulent quelquefois sur de très longues périodes. Aussi, comparativement, les exemples que nous allons prendre maintenant pourront-ils paraître triviaux. Comme on va le voir, ils ne concernent qu'un aspect du phénomène d'amorçage. Ne nous adressant qu'à des honnêtes gens, nous nous sommes refusé à inciter au mensonge. Notre choix ne s'est donc porté que sur des manipulations honnêtes, n'impliquant guère qu'un simple retard dans l'énoncé de la vérité.

L'une de nos relations, dont nous ne dévoilerons que le prénom, a récemment vécu une mésaventure inénarrable.

Dans le métro, heureux hasard, il rencontre un vieux copain de promotion avec lequel il éprouve beaucoup de plaisir à échanger quelques banalités d'abord, quelques souvenirs ensuite, entre les stations Pigalle et Belleville. Pressé, il regrette de ne pouvoir poursuivre cet échange et c'est sur le quai que son copain se propose de lui rendre une petite visite un de ces dimanches à la campagne. Il accepte volontiers, lui laissant avec enthousiasme son numéro de portable. Deux jours plus tard, son copain est au bout du fil:

– «Allo, Lionel, c'est Jacques, il se trouve que je n'ai pas grand-chose à faire dimanche et que nous pourrions très bien nous voir ce week-end. C'est toujours d'accord?»

– «Pourquoi pas, répond Lionel, ce serait sympa.»

Et Jacques d'enchaîner:

– «Réflexion faite, je me demande si je ne pourrais pas arriver dès samedi soir, j'amènerai des brochettes... on peut coucher? Parce qu'évidemment je ne peux pas laisser les gosses et Bernadette – tu verras, elle est très chouette – à la maison. Ça ne pose pas de problème?»

C'est ainsi que Lionel dut supporter, vingt-quatre heures durant, un copain qui passa son temps devant la télé[16], ses affreux garnements, et une femme qui, se croyant probablement à l'hôtel, ne rinça pas le moindre verre.

Finissant de nous rapporter ce week-end de retrouvailles, Lionel conclut avec amertume: «Cette fois, c'est fini, on ne m'y prendra plus.» Nous craignons malheureusement qu'on l'y prenne encore. N'est-ce point lui qui avait vécu quelques jours auparavant une déconvenue qui aurait pourtant dû le mettre en garde. Il se rendait dans les Pyrénées pour serrer quelques mains à la foire aux livres de Pau. Alors qu'il quittait Paris, il remarqua une auto-stoppeuse qui paraissait assez propre, qualité à partir de laquelle Lionel inféra qu'elle

16. Jacques est un passionné de football. Alors, vous pensez bien, pendant la coupe du monde...





devait être d'un commerce agréable. Aussi freina-t-il sans réfléchir davantage.

– «Je vais à Limoges, articula-t-elle en souriant.» Il ouvrit la portière en guise de réponse;

– «Je ne suis pas seule, poursuivit-elle, je voyage avec deux compagnons qui sont allés chercher des cigarettes. Ils ne vont pas tarder à revenir.»

C'est ainsi que Lionel dut supporter durant 300 km deux malabars sales et négligés, fumant cigarette sur cigarette. Quant à la belle auto-stoppeuse, en même temps que dans la voiture, elle entra dans un profond sommeil.

Il ne faut pas dire que cela n'arrive qu'aux autres.

L'un des auteurs se souvient avoir été lui-même lamentablement amorcé, il y a plusieurs années de cela, il est vrai. C'était à l'occasion du mariage d'un collègue qui s'était fait une obligation de l'inviter à ses noces. Et cet auteur se crut, à son tour, dans l'obligation de ne pas venir les mains vides. Il décida donc d'acheter un petit quelque chose aux nouveaux époux, histoire de marquer le coup. Questionnant à ce propos son collègue, il apprit qu'une liste de mariage avait été déposée au deuxième étage de la très réputée Galerie Félicité.

«Mais, vraiment, surtout ne te crois pas obligé...»

C'est donc avec l'intention d'acheter un petit cadeau amusant, mais pas cher, que l'auteur s'y rendit. Il en sortit avec l'article le moins onéreux de la liste de mariage: un aspirateur nouvelle génération, d'une valeur de près de 180 euros!

Ces trois exemples sont bien des exemples d'amorçage. Chacun implique deux décisions de la part de l'individu amorcé, la première avant qu'il ne connaisse toutes les conséquences coûteuses de l'acte dans lequel il s'engage, la seconde après qu'il a acquis cette connaissance. La notion d'amorçage traduit la persévération de la première décision

lorsque la personne amorcée prend la seconde, cette fois en toute connaissance de cause. Si on peut parler de manipulation, c'est parce que dans tous les cas la décision finale eût été tout autre si celui qui en est la victime avait reçu d'entrée de jeu une information complète. En d'autres termes, si les protagonistes des anecdotes précédentes avaient su, dès le départ, à quelle sauce ils allaient être mangés, ils se seraient certainement gardés de tomber dans la gueule du loup. Ainsi, pour ne nous en tenir qu'à la dernière de nos anecdotes, l'auteur dont il est question a d'abord pris la décision de faire un cadeau à son collègue, décision qu'il n'aurait jamais prise s'il n'avait pas été invité à la noce. Il a dû prendre ensuite une nouvelle décision après avoir eu connaissance de la liste de mariage déposée à la Galerie Félicité. À ce moment-là, il était encore temps de trouver une excuse pour se dispenser et de la cérémonie et du cadeau dispendieux. L'effet d'amorçage correspond, ici, à la persévération de la décision initiale (faire un cadeau de mariage) au moment de la décision finale (acheter un aspirateur). L'auteur reconnaît très humblement que s'il avait eu, dès le départ, connaissance de la liste de mariage, il eût poliment décliné l'invitation. On notera pour terminer que si l'amorçage implique bien une décision, il ne concerne qu'un seul comportement : c'est tout ou rien. Lionel, par exemple, ne pouvait pas à la fois accepter de recevoir son copain de promotion et refuser de recevoir sa femme et ses enfants ; de même, il ne pouvait accepter de prendre l'autostoppeuse et refuser de prendre ses compagnons de voyage. Quant à l'auteur, à faire un cadeau, il ne pouvait pas faire moins que d'acheter le cadeau le moins cher de la liste de mariage, l'aspirateur donc.

## Le leurre

Tel est le phénomène d'amorçage, et telles sont les stratégies les plus classiques qui lui correspondent. Les commerçants honnêtes auront reconnu, là, des pratiques





qu'ils se refusent à mettre en œuvre. Mais ils en connaissent d'autres, à tout prendre, assez semblables. La technique que nous voudrions évoquer pour terminer ce chapitre, si elle est bien connue dans le monde du commerce, n'a pas fait l'objet de nombreuses recherches expérimentales. Nous l'appellerons la technique du *leurre*. Elle consiste à amener un individu à prendre librement la décision d'émettre un comportement dans le but d'en retirer certains avantages. Cette décision prise, on lui apprend que les circonstances ayant changé, il n'a plus la possibilité d'émettre ce comportement, et on lui offre l'opportunité d'en émettre un autre (comportement de substitution) qui ne présente pas les mêmes avantages. C'est de cette façon qu'a procédé l'un d'entre nous dans la première recherche destinée à éprouver l'efficacité de la technique du leurre (Joule, Gouilloux et Weber, 1989). Les sujets, des étudiants, étaient invités à participer à une recherche passionnante et, de surcroît, bien rémunérée. Ce n'est pas tous les jours qu'on peut aider la science en visionnant des films conçus pour susciter en vous des émotions aussi subtiles qu'agréables. La plupart des étudiants sollicités acceptèrent donc. Là est le leurre. Arrivés au laboratoire, ils apprenaient, en effet, que la recherche avait été déprogrammée à la dernière minute et qu'ils n'avaient rien de mieux à faire que de s'en retourner chez eux. Imaginez leur déception : ils ne pouvaient, hélas, faire ce qu'ils étaient venus faire et dont ils n'attendaient que des avantages. Dans le couloir, alors qu'ils quittaient le laboratoire, un autre expérimentateur leur proposait une nouvelle recherche, nettement moins passionnante (des tests papier/crayon) et pour pas un sou ! Ils furent néanmoins deux fois plus nombreux que les étudiants d'un groupe contrôle, auxquels on avait directement proposé la recherche la moins passionnante, à accepter la requête du second expérimentateur.

Il ne s'agit pas là d'une invention de chercheurs. Ne vous est-il jamais arrivé de vous arrêter devant une splendide paire de chaussures soldée à un prix très attractif (50 % de sa

valeur!) et d'entrer dans le magasin bien décidé à vous l'offrir. Il est des occasions qui ne se ratent pas. Pourtant, bien souvent, vous avez la mauvaise surprise d'apprendre que la seule pointure encore disponible n'est pas la vôtre. On ne manque pas alors de vous proposer un modèle similaire et de qualité équivalente. Généralement les chaussures qu'on vous recommande sont aussi belles que celles pour lesquelles vous êtes entré; peut-être même le sont-elles davantage? Un seul problème: elles ne sont pas soldées. Qu'avez-vous fait en pareille situation? Êtes-vous souvent parti sans les essayer? Évidemment, aucune stratégie manipulatrice n'est efficace à tous les coups, exactement comme aucune publicité n'amènera tous ceux qu'elle touche à consommer le produit qu'elle vante. Tout est affaire de probabilité. Même si vous n'avez que dix chances sur cent d'acheter la paire de chaussures qui vous est proposée, souvenez-vous que si la paire soldée n'avait pas fonctionné comme un leurre vous ne seriez jamais entré.

Reprenons la définition du leurre à la lumière de cet exemple: vous avez décidé de vous offrir une paire de chaussures pour un prix très avantageux. Vous avez donc décidé d'un comportement (ici un comportement d'achat) dont les bénéfices sont évidents (disposer d'une belle paire de chaussures sans grever votre budget). Vous apprenez que votre pointure n'est pas disponible. Les circonstances ont donc changé, et il ne vous est plus possible d'acheter cette paire de chaussures comme vous l'aviez décidé. Celle-ci a, par conséquent, le statut d'un leurre. On vous propose alors une autre paire de chaussures qui vous plaît tout autant mais plus chère. On vous suggère, ce faisant, d'effectuer un autre achat qui peut se substituer au précédent mais qui ne présente pas les mêmes avantages. Il s'agit bien d'une manipulation dans la mesure où cet achat repose sur les effets de persévération d'une première décision fortement orientée par le vendeur (acheter une paire de chaussures à moitié prix). Il n'est d'ailleurs pas sûr que ce dernier ait une théorie juste de la





technique de vente à laquelle il se livre. De nombreux commerçants pensent, en effet, en toute bonne foi, que de telles « techniques d'appât » (le leurre, mais aussi le recours aux produits d'appel) ont pour simple fonction de faire entrer le client dans le magasin. Le client entré, la qualité des produits, le sourire du vendeur ou son talent persuasif font le reste. Nous pensons, pour notre part, que si dans de tels cas le client finit par consommer, cela s'explique davantage par les effets de persévération de la décision qui l'a conduit à entrer dans le magasin que par la qualité des produits, le sourire ou la rhétorique du vendeur. Au demeurant, on peut se demander si la théorie du vendeur, dans la mesure où elle laisse à l'activité persuasive la toute première place, n'est pas susceptible d'entraîner quelques erreurs limitant l'efficacité de la stratégie mise en place. En effet, l'activité persuasive, parce qu'elle peut être aisément démasquée, risque de provoquer chez le client des réflexes de défense – les spécialistes disent de « réactance » – le conduisant à ne point céder. Ne parle-t-on pas avec dédain des marchands de tapis, ou autres camelots, dont le bagout n'est pas nécessairement au service des objectifs poursuivis?

Si notre analyse est bonne, une pure technologie des circonstances peut s'avérer autrement plus efficace. Il convient alors, plutôt que de s'ingénier à convaincre le client d'acheter tel produit parce qu'il est plus ceci, ou moins cela que tel autre, d'insister sur sa liberté de choix en lui proposant les opportunités les plus à même de donner lieu aux effets de persévération des décisions antérieures.

*

* *

On aura remarqué que le phénomène de leurre, comme le phénomène d'amorçage, implique deux décisions successives. Toutefois, à la différence de ce dernier, il fait intervenir juste avant la décision définitive qui en constitue l'issue une décision préalable qui s'avère sans objet. Ainsi,

dans l'exemple qui vient d'être pris, la décision finale (acheter la paire de chaussures non soldée) a été précédée d'une décision initiale qui n'aboutira pas (l'achat d'une paire de chaussures à moitié prix), et pour cause !

Un troisième phénomène, connu sous le nom évocateur de pied-dans-la-porte et auquel nous nous intéresserons bientôt, apparaîtra comme un prolongement naturel de l'amorçage et du leurre dans la mesure où il implique, lui aussi, deux décisions consécutives. Mais auparavant, nous devons satisfaire celles et ceux qui sont désireux de comprendre de façon un peu plus théorique les phénomènes évoqués dans cet ouvrage. Nous nous proposons, à cette fin, de fournir quelques clés qui se révéleront utiles tant pour la compréhension des techniques de manipulation exposées jusqu'ici que pour la compréhension de la plupart de celles qui seront exposées par la suite.



CHAPITRE III

# Un peu de théorie

Arrêtons-nous, d'abord, sur une notion que nous avons utilisée à plusieurs reprises sans avoir pris le temps de l'expliciter : la notion de *persévération d'une décision* ou encore *d'effet de persévération de l'activité de décision*. Comment expliquer cette persévération ?

La réponse à cette question serait grandement facilitée si nous savions distinguer les décisions qui donnent systématiquement lieu à des effets de persévération de celles qui, tout aussi systématiquement, ne donnent pas lieu à de tels effets. De ce point de vue, une expérience que nous avons déjà décrite fournit de précieuses indications. Il s'agit de la première des deux expériences d'amorçage réalisées par Cialdini et ses collaborateurs (1978), expérience rapportée au chapitre précédent, et dans laquelle ces chercheurs opposent à une condition de *libre décision* une condition de *décision forcée*. La condition dans laquelle les sujets sont laissés entièrement libres du choix qu'ils ont à effectuer entre un test A et un test B donne lieu à de puissants effets de persévération. En revanche, la condition dans laquelle les sujets sont amenés, sous la pression de l'expérimentateur, à choisir l'un des deux tests ne donne pas lieu à des effets de persévération.

Nous sommes là en présence d'une observation fréquente en psychologie sociale expérimentale et qui semble bien avoir une valeur générale. Il s'agit de l'extraordinaire importance du *sentiment de liberté*. Nous avons dit que des individus conduits par les circonstances à réaliser un comportement contraire à leurs attitudes rationalisent ce comportement en adoptant *a posteriori* des positions susceptibles de le justifier.

Mais ceci n'est vrai que si ces individus ont agi dans un contexte de liberté et donc s'ils ont le sentiment d'avoir eux-mêmes librement décidé du comportement à tenir. La littérature scientifique nous fournit effectivement de très nombreux exemples dans lesquels des personnes qui éprouvent un sentiment de liberté en émettant une conduite donnée se comporteront, mais aussi croiront ou penseront par la suite différemment des personnes ayant émis la même conduite, mais sans éprouver un même sentiment de liberté. Si nous revenons à l'expérience d'amorçage effectuée par Cialdini et ses collaborateurs, nous constatons donc que seules les décisions s'accompagnant d'un sentiment de liberté (condition de libre décision) donnent lieu à des effets de persévération. Cette constatation est fondamentale: elle montre qu'un effet de persévération, comme celui qui sous-tend le phénomène d'amorçage, repose sur *l'engagement* de l'individu dans sa décision initiale.

## La théorie de l'engagement

La découverte de l'effet de gel, au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, aurait pu conduire Kurt Lewin à une théorie de l'engagement. Peut-être, d'ailleurs, en aurait-il proposé une s'il n'était prématurément disparu. Il a donc fallu attendre le début des années 1970 pour que Charles Kiesler (1971) pose les bases de ce qu'il appelle *la psychologie de l'engagement*. Cette notion d'engagement est en fait plus facile à comprendre intuitivement qu'à définir théoriquement. Kiesler nous en donne une définition qui, si elle n'est pas satisfaisante du point de vue conceptuel, n'en est pas moins éclairante et utile: l'engagement serait tout simplement, pour lui, le lien qui existe entre l'individu et ses actes. Kiesler dit même, ce qui peut nous apparaître comme un pléonasme, ses « actes comportementaux ».

Bien que rudimentaire, cette définition nous apprend deux choses.





La première tient en ceci: seuls les actes nous engagent. Sans doute est-ce pour bien enfoncer cette idée dans la tête de ses lecteurs que Kiesler utilise l'expression, quasiment pléonastique, d'« actes comportementaux ». Nous ne sommes pas engagés par nos idées, ou par nos sentiments, par ce qui est, en quelque sorte, « dans notre tête », mais par nos conduites effectives, et donc par des agissements que les autres peuvent ou pourraient « voir ».

La deuxième chose n'est pas bien difficile à admettre: on peut être engagé à des degrés divers par ses actes, le lien existant entre un individu et son comportement n'étant pas régi par la loi du tout ou rien. Ainsi, des individus ayant émis un même comportement mais dans des circonstances différentes (par exemple le choix du test A dans la première expérience de Cialdini et ses collaborateurs) pourront être les uns fortement engagés (condition de libre décision) et les autres faiblement engagés (condition de décision forcée). Mais on peut aussi bien trouver des cas dans lesquels l'individu ne sera pas du tout engagé par son comportement. S'il vous arrive, par exemple, de devoir tenir un certain propos sous la menace d'une arme, vous ne serez évidemment pas engagé par ce comportement.

Maintenant, on peut se demander ce que représente précisément ce lien sur lequel repose la définition de l'engagement. Une bonne façon de le saisir est sans doute de prendre connaissance de la manière dont les psychologues sociaux créent des situations engageantes pour les opposer à des situations moins engageantes, voire à des situations qui ne sont pas engageantes du tout, autrement dit comment ils s'y prennent pour manipuler[17] cette variable qu'est l'engagement. Ainsi, dans certaines expériences, on manipulera l'engagement par le caractère privé ou public de l'acte, en

17. Le verbe manipuler est ici doté de son sens expérimental: créer différents états d'une variable donnée afin d'étudier comment cette variable en affecte une autre.

considérant qu'il est plus engageant de faire quelque chose sous le regard d'autrui, ou après avoir décliné son identité, que de faire cette même chose à l'abri du regard d'autrui ou dans l'anonymat. Imaginez que quelque militant d'un parti politique vous demande de signer une pétition pour une cause que vous approuvez. Vous signez. Vous serez plus engagé par cet acte s'il vous est demandé de mentionner vos nom, prénom, adresse et profession que si le militant se satisfait d'un simple paraphe.

Une autre façon de manipuler l'engagement consiste à amener les sujets expérimentaux à réaliser plusieurs fois le même acte ou au contraire à ne le réaliser qu'une seule fois. On est, comme on s'en doute, plus engagé dans le premier cas que dans le second. Il ne faudrait pas croire que pour être engageants de tels actes doivent nécessairement être importants dans l'esprit de celui qui les émet. Il peut s'agir d'actes très anodins. Votre voisin vous prie de lui prêter une échelle. Vous acceptez. Une fois, deux fois, trois fois… À la énième fois vous serez plus engagé par ce comportement d'entraide que la première fois. D'ailleurs, votre voisin comprendrait plus facilement que vous lui refusiez votre échelle la seconde fois que la septième ou huitième fois. Refuser la seconde fois, c'est signifier que le prêt de l'échelle doit être tenu pour exceptionnel, mais refuser la septième, ou la huitième fois, c'est déjà rompre une habitude et avec elle un certain type de relation de voisinage.

On peut aussi manipuler l'engagement en donnant à l'individu le sentiment qu'il peut, ou qu'il ne peut pas, revenir sur le comportement qu'il est sur le point d'émettre, en jouant donc sur le caractère plus ou moins définitif ou « irrévocable » de ce comportement. Il est aisé de comprendre qu'un consommateur sera moins engagé par un comportement d'achat s'il sait, lorsqu'il en décide, qu'il dispose d'un délai de réflexion de sept jours pour annuler l'acte de vente et se faire rembourser.





On peut encore manipuler l'engagement en opposant des actes coûteux pour l'individu à des actes qui le sont moins. Il va de soi que l'on est plus engagé dans un comportement d'entraide après avoir prêté sa voiture qu'après avoir prêté son stylo. Tout comme il va de soi que l'achat d'un ordinateur sera moins engageant pour le salarié qui gagne 2 500 euros par mois que pour celui dont le revenu ne dépasse guère la barre des 1 000 euros.

Une dernière façon de manipuler l'engagement consiste à créer des degrés divers du sentiment de liberté accompagnant l'acte que l'individu s'apprête à réaliser. On peut créer des variations de ce sentiment de liberté en s'y prenant de différentes manières. La plus classique, et la moins compromettante, revient à se fier au langage et à dire à certains qu'ils sont totalement libres de faire, ou de ne pas faire, ce qu'on souhaite qu'ils fassent et de dire, ou laisser entendre, à d'autres qu'ils sont, au contraire, obligés d'en passer par là. Cet usage du langage crée les variations du sentiment de liberté attendues (où les uns pensent avoir agi librement les autres pensent avoir agi sous la pression) sans créer – les preuves ne manquent pas – de variations sur le plan comportemental, les sujets ainsi déclarés « libres » ne se conduisant pas différemment des sujets déclarés « obligés ». Une autre manière, presque aussi classique, de manipuler le sentiment de liberté, fait intervenir des variations des contraintes externes. Nous avons évoqué l'arme qu'on peut avoir dans le dos. Mais les expérimentateurs, pas plus que les chefs et les pédagogues, n'aiment recourir à ce qu'on appelle des « renforcements négatifs », ce que serait la menace d'un coup de revolver ou d'une bonne baffe. Ils préfèrent, incontestablement, en appeler aux renforcements positifs, comme les récompenses. Les psychologues sociaux considèrent qu'une forte récompense fonctionne comme une obligation, et par là-même que les sujets sont d'autant plus engagés que la récompense qu'on a pu leur promettre est faible.

Imaginons un père et son fils âgé de onze ans en promenade. Le premier souhaite que le second soit plus téméraire. Qui l'en blâmerait ? Justement, ils sont au-dessus d'un pont et sauter dans l'eau du haut du pont constitue un bon exercice psychologique sans présenter le moindre danger. Voici quatre stratégies que peut utiliser le père :

1. « Petit, ça me ferait plaisir si tu sautais. Maintenant, bien sûr, c'est ton problème, tu fais comme tu veux. »

2. « Petit, tu vas me faire le plaisir de sauter. Tu m'as bien compris ? Si tu ne sautes pas, tu n'iras pas au cinéma avec tes copains dimanche. »

3. « Petit, ça me ferait plaisir si tu sautais, si tu sautes, je t'achète une glace à la fraise. »

4. « Petit, ça me ferait plaisir si tu sautais, si tu sautes je t'achète une bicyclette. »

Supposons que dans les quatre cas le gosse ait sauté. Les théoriciens de l'engagement affirmeront que deux de ces stratégies produiront un fort engagement de l'enfant dans son acte (sauter dans l'eau). Il s'agit, évidemment, de la première et de la troisième, c'est-à-dire des stratégies dans lesquelles le père fournit à son fils un minimum de justifications pour l'inciter à sauter, et donc à faire ce qu'il attend de lui : peu d'obligation et peu de récompense. Si l'enfant, après coup, cherche les raisons pour lesquelles il a sauté, il ne les trouvera pas (ou ne les trouvera que peu) dans le discours de son père. La seconde et la quatrième stratégie fournissent, en revanche, à l'enfant de sérieuses justifications (forte menace dans un cas, forte récompense dans l'autre). Elles sont, par conséquent, moins engageantes que les deux précédentes. Si l'enfant cherche les raisons qui l'ont conduit à sauter, il pourra cette fois les trouver dans le discours de son père. Ainsi, forte menace et forte récompense constituent-elles des facteurs de désengagement dont on aurait tort de négliger l'impact.





## À propos du sentiment de liberté

Peut-être aura-t-on trouvé le point de départ de notre argumentation discutable. Il est vrai que, dans notre exemple, les quatre stratégies sont censées déboucher sur le comportement recherché. On aura alors pu se dire qu'un enfant ayant véritablement peur de sauter n'aurait pas été sensible aux stratégies les plus douces, celles précisément qui ne lui fournissent que peu de justifications (faire plaisir à son père, se voir offrir une glace). Si une telle suspicion était fondée, la notion d'engagement perdrait beaucoup de son intérêt, puisque seuls se trouveraient engagés des individus tout à fait à part qui se plaisent à commettre des actes gratuits, ces enfants sans doute introuvables qui accepteraient de sauter du haut d'un pont, de ranger leur chambre ou de faire leur travail scolaire alors qu'ils répugnent à le faire, pour rien, sans la moindre contrainte et sans qu'on leur ait promis la lune.

Nous avons cependant deux bonnes raisons de penser que notre exemple n'est pas aussi fallacieux qu'il peut le paraître.

La première est purement empirique. Dans les très nombreuses expériences où les chercheurs opposent une situation de libre choix (fort sentiment de liberté) à une situation de contrainte (sentiment d'obligation) le constat qui s'impose est le suivant : les sujets se comportent exactement de la même manière. Ainsi, des sujets peuvent être invités à manger des sauterelles grillées, les uns dans une situation de liberté (consigne de libre choix), les autres dans une situation de contrainte (consigne d'obligation), les premiers ne se montreront pas moins enclins que les seconds à satisfaire aux exigences de l'expérimentateur[18]. Il va sans dire que les

18. Un exemple de consignes de libre choix, parmi les plus souvent utilisées, permettra au lecteur de se faire une meilleure idée sur la façon dont les psychologues sociaux s'y prennent pour induire chez les sujets un sentiment de liberté : « Évidemment vous n'êtes absolument pas tenu de faire ce que je vous demande, vous devez vous sentir entièrement libre d'accepter ou de refuser. C'est à vous de décider. »

sauterelles grillées ne sont pas la seule invention des psychologues sociaux. Des sujets très « comme il faut » (des personnes adultes et vaccinées !) ont aussi bien accepté en toute liberté – et pour des récompenses quelquefois dérisoires quand ce n'est pas pour rien – de recevoir des chocs électriques douloureux, de tenir publiquement des discours immoraux, de dire devant une caméra de télévision le contraire de ce qu'ils pensaient, de se priver de nourriture ou de boisson, de tabac, etc.

En 1969, Zimbardo a passé en revue une quinzaine d'expériences de cette nature dans lesquelles il était demandé à des personnes bien sous tous rapports de réaliser des actes contraires à leurs convictions ou à leurs motivations, soit dans une situation de libre choix, soit dans une situation de contrainte. Il s'agissait donc dans toutes ces expériences de comportements que les sujets n'auraient pas émis spontanément, exactement comme l'enfant de notre exemple n'aurait jamais, seul, sauté du pont. Pourtant Zimbardo constata que les sujets placés en situation de libre choix n'étaient pas moins nombreux que les autres à accepter de réaliser le comportement souhaité par l'expérimentateur. Cette observation vaut aussi pour de très jeunes enfants. L'un d'entre nous a récemment demandé à de jeunes élèves du cours préparatoire (6 ans !) de goûter une soupe répugnante. Non seulement 84 % ont accepté, mais le nombre de refus n'a pas varié selon que les élèves avaient été ou non déclarés libres d'accepter ou de refuser (Beauvois, 2001, expérience 1). Aussi, dès le milieu des années 60, certains psychologues sociaux (*cf.* Kelley, 1967) en étaient venus à parler *d'illusion de liberté*. Sans doute supposaient-ils qu'une réelle liberté eût entraîné des comportements différents, en l'occurrence le refus des sujets expérimentaux d'accéder à la demande qui leur était adressée. Nous-mêmes, d'ailleurs, préférons parler de *sentiment de liberté*, sentiment qu'on peut mesurer sur des échelles – et donc quantifier – plutôt que de *liberté*, notion relevant de la discussion philosophique ou politique.





La deuxième raison pour laquelle notre exemple n'est pas fallacieux est plus théorique. Réfléchissons : pourquoi un sujet déclaré libre se comporte-t-il exactement comme un sujet contraint ? S'il accepte de réaliser librement des actes contraires à ses attitudes, à ses goûts ou à ses intérêts immédiats, c'est – comment le nier ? – parce que ces attitudes, ces goûts et ces intérêts immédiats ne sont pas, dans les situations qui nous occupent, les déterminants de l'action. Il faut donc admettre qu'il existe, dans de telles situations, des déterminants plus puissants, et ces déterminants sont à rechercher dans la relation de pouvoir qui lie l'expérimentateur et ses sujets et, dans notre exemple, le père et son enfant. Car il est clair que l'expérimentateur *veut* que *ses* sujets, même lorsqu'il se plaît à les déclarer libres, en passent par les tâches expérimentales prévues, qu'elles soient désagréables, douloureuses ou immorales. Quant aux sujets, ils savent bien quel est le désir de l'expérimentateur. À partir de là, le pouvoir de l'enseignant-chercheur sur les étudiants-sujets peut s'exercer. Reconnaissons qu'il s'agit même d'une forme assez subtile de l'exercice du pouvoir. Pourquoi alors en serait-il autrement dans la relation père-enfant ? Le père *veut* que *son* enfant saute et l'enfant le sait bien. Il n'est pas évident, dans ces situations éducatives où plane la loi du père que la proposition très pédagogique d'une prise de décision (« Tu fais comme tu veux ») soit moins efficace pour faire sauter l'enfant du pont que la promesse d'une bonne bastonnade ou d'une sévère privation. Ainsi, la soumission peut-elle s'accompagner d'un sentiment de liberté. À cet égard, il faut savoir que c'est dans des situations initialement qualifiées de *soumission forcée* que fut introduite à titre de variable la distinction *libre choix/non libre choix*. On en arrive alors à la situation, on ne peut plus paradoxale, de *soumission forcée avec libre choix*.

En somme, dans toutes les situations qui nous occupent, le sujet est amené à réaliser le comportement que l'on attend de lui dans un contexte qui garantit son sentiment de liberté et

qui exclut même toute représentation de soumission. C'est la raison pour laquelle nous avons forgé l'expression de *soumission librement consentie* pour traduire cette forme de soumission particulièrement engageante, qu'elle nous conduise à agir à l'encontre de nos attitudes, de nos goûts, ou qu'elle nous conduise à réaliser des actes d'un coût tel que nous ne les aurions pas réalisés spontanément. Tout se passe, dans cette situation – pour le moins singulière – comme si l'individu faisait librement ce qu'il n'aurait jamais fait sans qu'on l'y ait habilement conduit et qu'il n'aurait d'ailleurs peut-être pas fait sous une contrainte manifeste (voir Joule et Beauvois, 1998).

Maintenant que nous savons comment les psychologues sociaux manipulent la variable engagement, nous sommes mieux à même de comprendre la nature de ce lien qui unit l'individu à ses actes, et sur lequel repose la définition de la notion d'engagement. Nous savons que l'engagement repose sur le caractère public de l'acte, sur le caractère irrévocable de l'acte, sur le caractère coûteux de l'acte, sur la répétition de l'acte, et surtout sur le sentiment de liberté associé à l'acte, ce sentiment étant lui-même lié à la faiblesse des pressions de tous ordres fournies par l'environnement (récompense absente ou dérisoire, menace absente ou dérisoire). Quel que soit le critère envisagé, ce qui caractérise cet acte, c'est finalement son *adhérence* sociale à celui qui l'émet. La question qui nous intéresse étant au cœur même des théories les plus passionnantes de la psychologie sociale actuelle, les formules ne manquent pas pour traduire cette idée d'adhérence sociale de l'acte à la personne qui le produit. Ainsi, dira-t-on :

– que l'individu devra rendre des comptes ;

– qu'il ne peut nier son acte ;

– qu'il ne peut trouver à cet acte de raison en dehors de lui-même et qu'il est donc de ce fait bien obligé de les trouver en lui-même ;

– qu'il ne peut que s'y reconnaître personnellement ;

– qu'il en est personnellement responsable, etc.





Nous avons préféré, pour notre part, une formulation assez proche de celle de Kiesler et, en définitive, assez proche également des précédentes, mais dont les implications théoriques et pratiques nous éloignent sensiblement des préoccupations de la plupart des chercheurs anglo-saxons.

Nous dirons que *l'engagement d'un individu dans un acte correspond au degré auquel il peut être assimilé à cet acte.* Nous avons récemment donné à cette même idée une connotation plus juridique : « L'engagement correspond aux conditions de réalisation d'un acte qui, dans une situation donnée, permettent d'opposer cet acte à celui qui l'a réalisé. » (Joule et Beauvois, 1998, p. 60).

Parler en termes d'assimilation acte/individu n'est pas sans avantage. On sait, en particulier, qu'un processus essentiel de la pensée quotidienne (ou de la pensée idéologique) aboutit à confondre un acte et l'individu qui l'émet. Nous avons montré, par exemple (*cf.* Beauvois, 1976 ; Beauvois et Joule, 1981), que le mode de pensée qui sous-tend les pratiques formelles d'évaluation implique une assimilation masquée de la valeur de l'individu à la valeur de ses conduites, l'individu valant ce que valent ses conduites professionnelles, scolaires, etc. Cette assimilation est masquée car la valeur de l'individu n'est que très exceptionnellement « parlée » dans le langage de la valeur ; elle se trouve plus volontiers parlée dans un langage prétendument psychologique et descriptif fait de traits, d'aptitudes, de motivations, etc. Un excellent journaliste-écrivain nous fournit, dans un livre aujourd'hui célèbre, une remarquable analyse de cette assimilation masquée d'un individu à son acte, analyse qu'il serait difficile de trouver sous la plume d'un psychiatre ou même, hélas, d'un psychologue. Dans *Le pull-over rouge*, en effet, Gilles Perrault s'en prend à l'expertise psychologique de Christian Ranucci[19] en montrant que sa logique est précisément l'inverse de celle qui serait la bonne.

19. Exécuté comme on le sait en 1974.

Qu'attend-on d'un expert pour qu'il soit utile? Qu'il nous dise si la personnalité du prévenu permet, ou non, de comprendre l'acte dont il est accusé. Or, l'expert fait exactement le contraire: il part de l'acte dont le prévenu est accusé pour comprendre sa personnalité. On imagine alors les erreurs judiciaires auxquelles peut conduire un tel mode de pensée puisque, par principe, le prévenu ne peut avoir qu'une personnalité susceptible d'expliquer le délit[20].

Il reste que ce mode de pensée quelque peu distordu repose sur une assimilation de l'individu à son acte (dans le cas de Christian Ranucci à ce qui est supposé avoir été son acte) caractéristique des pratiques évaluatives. Un individu fortement engagé aura donc tendance à être assimilé par les autres et à s'assimiler *lui-même* à son acte, comme le ferait par nécessité sociale n'importe quel évaluateur.

## Les effets de l'engagement

Il est temps de nous intéresser aux effets de l'engagement. Et pour cela commençons par distinguer deux types d'actes pouvant s'avérer très engageants: ceux qui sont conformes à nos idées ou à nos motivations (par exemple: signer une pétition favorable à une cause à laquelle on croit, rendre un petit service à autrui); ceux à l'inverse qui sont contraires à nos idées ou à nos motivations (par exemple: défendre publiquement une position à laquelle on n'adhère pas, accepter de se priver de nourriture).

On évoquera dorénavant les premiers sous l'expression d'actes *non problématiques* et les seconds sous celles *d'actes*

20. Il ne faudrait pas croire que ce processus d'assimilation masquée est incontournable. En matière d'expertise, par exemple, on pourrait parfaitement concevoir que soit soumis à l'expert un nombre X de dossiers comprenant chacun des protocoles de tests psychologiques, la frappe caviardée d'entretiens etc., et que l'expert travaille sur ces X dossiers sans savoir lequel est celui du prévenu.





*problématiques*. On peut ici regretter que les psychologues sociaux n'aient pas étudié les effets de l'engagement de façon exhaustive et qu'ils aient eu des objectifs de recherche différents selon qu'il s'agissait des premiers ou des seconds[21]. Pourtant, si de nombreuses recherches seront encore nécessaires avant que nous ne parvenions à une bonne connaissance de tous les effets de nos actes engageants, on peut néanmoins avancer que, de façon très générale, *l'engagement dans un acte non problématique a pour effet de rendre l'acte, et tout ce qui s'y rapporte sur le plan comportemental aussi bien qu'idéel (idées, opinions, croyances...), plus résistant au changement; tandis que l'engagement dans un acte problématique conduit au moins à une modification des contenus idéels dans le sens d'une rationalisation de l'acte*[22].

Les conséquences de l'engagement dans les conduites problématiques ont été, en effet, presque exclusivement étudiées au niveau des idées, croyances, opinions (ce que les spécialistes appelleraient le niveau cognitif). Ainsi a-t-on pu

21. Il y a à cela des raisons historiques. L'étude des conduites problématiques a débuté vers la fin des années 1950, dans le contexte de la théorie de la dissonance cognitive de Festinger (1957) qui fut la théorie dominante de la psychologie sociale dans les années 1960 et qui reste l'une des références importantes de cette discipline (Harmon-Jones et Mills, 1999). L'étude des effets des conduites non problématiques est plus tardive et n'a jamais été intégrée dans un paradigme théorique aussi cohérent que celui de la dissonance cognitive. La théorie de l'engagement (Kiesler, 1971) est encore postérieure et n'a pas su rassembler tous ces champs antérieurs de recherches. Le lecteur spécialisé sera peut-être sensible à notre démarche d'intégration entreprise il y a vingt ans avec *Soumission et Idéologies* (Beauvois et Joule, 1981) et poursuivie depuis jusque dans cet ouvrage. Il est évidemment juge de l'intérêt de cette tentative.

22. D'un point de vue théorique cet engagement dans un acte problématique devrait aussi avoir des effets comportementaux. Les données expérimentales actuellement disponibles, bien que peu nombreuses, vont d'ailleurs dans ce sens. L'un d'entre nous a d'ailleurs décrit un processus de « rationalisation en acte » qui peut conduire la personne engagée dans un acte problématique à rationaliser cet acte en décidant de réaliser un acte encore plus problématique (Joule, 1996). Nous y reviendrons (voir chapitre VII).

observer qu'un individu amené à tenir un discours contraire à ses attitudes[23] (par exemple en faveur de l'avortement) dans un contexte de liberté, et donc d'engagement, modifiait ultérieurement celles-ci dans le sens de l'argumentation développée (en devenant en l'occurrence plus favorable à l'avortement qu'il ne l'était au départ). De la même façon, des sujets qui ont été engagés dans la réalisation d'une tâche fastidieuse finiront-ils par la trouver quelque peu intéressante. C'est là un long chapitre de la psychologie sociale expérimentale dont nous avons rendu compte dans d'autres ouvrages (Beauvois et Joule, 1981, 1996). Aussi n'est-il point nécessaire de nous y attarder.

Quant aux conséquences de l'engagement dans des conduites non problématiques, elles ont été étudiées sur le plan comportemental comme sur le plan idéel ou cognitif.

Sur le plan comportemental, l'engagement dans une conduite donnée peut avoir deux types de conséquences. D'abord, il rend la conduite concernée plus stable ou plus résistante dans le temps, ensuite il rend plus probable l'émission de nouvelles conduites allant dans le même sens, ou plus exactement, de nouvelles conduites relevant de la même

23. On appelle «attitude» l'évaluation globale que porte une personne sur un objet (par exemple: l'avortement). Il est classique de dire qu'une attitude s'exprime en termes de pour ou contre (on est, par exemple, pour ou contre l'avortement, plus ou moins pour, plus ou moins contre, etc.). En fait, l'attitude synthétise un ensemble de savoirs (je sais que la légalisation de l'avortement n'a pas modifié le nombre d'avortements pratiqués en France), d'opinions (j'estime que l'avortement doit être remboursé par la sécurité sociale), de croyances (je crois que l'avortement est incompatible avec la foi chrétienne). L'attitude peut être appréciée de différentes manières, la plus pratique revenant à utiliser ce qu'on appelle précisément une échelle d'appréciation, échelle sur laquelle l'individu doit situer sa position entre deux pôles. On lui demandera, par exemple, d'évaluer la crédibilité d'une phrase extrême du genre: *l'avortement est un acte médical comme les autres* en faisant une croix entre les pôles de l'échelle suivante:

| +3 | +2 | +1 | 0 | -1 | -2 | -3 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Tout à fait d'accord | | | | | | Absolument pas d'accord |





*identification* que l'acte engageant (voir Joule et Beauvois, 1998). Supposez que vous ayez accepté, en toute liberté, d'accompagner Suzanne à la plage, ce dimanche, alors que vous vous réjouissiez déjà de suivre la finale du tournoi féminin de tennis de Saint-Locus-le-Vieux. Un tel acte peut faire l'objet d'identifications diverses. Vous pouvez en appeler au soutien psychologique qu'il faut apporter aux femmes célibataires d'un certain âge (Suzanne n'a plus vingt ans). Vous pouvez vous dire encore que vous avez vous-même besoin de grand air et que vous vous souciez de votre forme physique. Vous pouvez enfin penser que, tout bien considéré, et malgré son âge, Suzanne ne vous est pas indifférente et que peut-être… Votre engagement n'aura pas le même sens et, *a fortiori*, les mêmes retombées selon l'identification qui, au moment de votre décision d'accompagner Suzanne à la plage, l'emportera sur les autres. Il faut donc savoir qu'il ne suffit pas d'obtenir un acte préparatoire pour que l'engagement joue en notre faveur. Encore faut-il qu'il soit correctement identifié par celui qui le réalise. On verra bientôt qu'il n'est pas très difficile de l'y aider. Quelques mots peuvent suffire.

Que l'engagement ait pour toute première conséquence de stabiliser la conduite ne surprendra personne, cette notion de stabilisation ou de résistance n'étant pas sans rappeler celle de persévération dont nous avons déjà beaucoup usé. On se souvient de l'expérience d'amorçage, réalisée par Cialdini et ses collaborateurs, dans laquelle les sujets devaient choisir entre deux tests celui qu'ils souhaitaient réaliser, les uns dans une situation de libre décision (et donc de fort engagement), les autres dans une situation de décision forcée (et donc de faible engagement). Si les premiers restaient sur leur décision, après avoir été informés que le test choisi ne valait pas deux heures de crédit mais seulement une comme le test rejeté, les seconds revenaient sur leur décision initiale se montrant, contrairement aux autres, capables de choisir le test le plus intéressant. Nous avions alors expliqué le phénomène d'amorçage observé dans la situation de libre décision

par les effets de persévération de la première décision prise (choisir ce test-là plutôt que cet autre). La conceptualité qui vient d'être mise en place permet d'expliquer le même phénomène de façon plus précise sur le plan théorique: la situation de libre décision a conduit à un engagement des sujets dans leur comportement de décision (réaliser un test donné), comportement qui va s'avérer résistant au point d'être maintenu même lorsque, les circonstances ayant changé, il ne permet plus d'obtenir les avantages escomptés (deux heures de crédit).

L'escalade d'engagement, la dépense gâchée, le piège abscons, et d'une certaine façon le leurre, peuvent être également compris, comme l'amorçage, en termes d'engagement et plus précisément comme relevant de cette conséquence spécifique de l'engagement qui est de rendre la conduite plus stable ou plus résistante au changement.

Quant à la seconde conséquence comportementale de l'engagement dans un acte non problématique, conséquence concernant l'émission de nouvelles conduites relevant de la même identification que cet acte, elle apparaîtra dans les chapitres qui vont suivre. On sait aujourd'hui que l'émission en toute liberté d'un acte peu coûteux rend plus probable l'émission ultérieure d'actes plus coûteux qui s'inscrivent dans sa continuité. De nombreuses techniques de vente reposent sur cette conséquence de l'engagement. Ainsi, le fait de librement décider de recevoir en vision, durant quinze jours, le premier volume d'une luxueuse collection rend plus probable – ce n'est un secret pour personne – la souscription à l'ensemble de la collection. C'est là le principe de base de la technique du pied-dans-la-porte, technique à laquelle notre prochain chapitre sera consacré.

Mais pour l'heure intéressons-nous aux conséquences cognitives de l'engagement dans un acte non problématique ou, si l'on préfère, à ses conséquences sur le plan idéel. Celles-ci n'étant plus abordées de front par la suite, qu'on nous permette de nous y arrêter ici.





## Des actes aux attitudes

On peut sur ce point énoncer une conclusion à ce jour bien établie: si l'engagement dans un acte non problématique ne modifie pas toujours les attitudes reliées à cet acte, il les rend, en revanche, systématiquement plus résistantes aux influences et donc aux possibilités de changements ultérieurs. Ainsi, si l'engagement d'un sujet raciste dans un acte raciste (par exemple, signer une pétition) ne le rend pas plus raciste, il le rend plus résistant à tout discours antiraciste, ou à toute information nouvelle susceptible de remettre en cause son attitude initiale. On a même pu observer chez des sujets engagés dans un acte non problématique des effets « boomerang » à la suite d'agressions idéologiques, c'est-à-dire une modification de l'attitude initiale dans le sens contraire à celui visé par les agressions idéologiques. Aussi, il se pourrait que ce que les chercheurs appellent quelquefois une « contre-propagande » antiraciste à l'endroit d'un sujet raciste qui vient de s'engager dans un acte raciste ait pour conséquence de le rendre plus raciste encore qu'il ne l'était auparavant. Une expérience de Kiesler nous en fournit une bonne illustration. Cette expérience, réalisée en 1977, concerne des étudiants qui, comme on peut l'imaginer, sont favorables au principe d'une cogestion étudiants-enseignants des programmes d'enseignement. On a d'ailleurs pris le soin de mesurer préalablement leur attitude sur cette question au moyen d'une échelle d'appréciation. On demandait à ces étudiants de rédiger, dans un contexte de libre décision, un texte d'une page prônant les avantages d'une telle cogestion. Les uns recevaient en échange la modique somme d'un demi-dollar, les autres la somme déjà plus substantielle de deux dollars et demi. Cette façon de procéder permettait donc de créer deux conditions d'engagement, les sujets les plus engagés étant, on le sait à présent, les sujets les moins rémunérés. Quelques instants plus tard tous les étudiants étaient soumis à une violente contre-propagande. Ils devaient, en effet, lire un

texte persuasif s'insurgeant avec force contre l'idée même de cogestion enseignants-étudiants. Ce qui intéressait Kiesler était, évidemment, le rôle joué par l'engagement préalable (le fait d'être plus ou moins engagé dans l'acte consistant à rédiger un texte favorable à la cogestion). Les étudiants ayant pris connaissance du texte de la contre-propagande, il mesurait donc à nouveau leur attitude vis-à-vis de la cogestion enseignants-étudiants. Ainsi pouvait-il observer si cette attitude s'était ou pas modifiée. Conformément à ses hypothèses, Kiesler observa des effets très différents de la contre-propagande chez les sujets qui avaient été peu rémunérés pour défendre la cogestion et chez ceux qui l'avaient été davantage. Les sujets les mieux rémunérés (et donc les sujets les moins engagés) furent influencés par leur lecture et modifièrent leur attitude personnelle dans le sens de la contre-propagande, si bien qu'ils étaient, après l'expérience, moins favorables à la cogestion qu'ils ne l'étaient avant. Il s'agit là d'un effet de persuasion des plus classique. À l'inverse, les sujets les moins rémunérés (et donc les sujets les plus engagés) résistèrent à la contre-propagande. Mais ils ne se contentèrent pas d'y résister, ils modifièrent de façon très marquée leur attitude dans un sens contraire, cette fois, à la contre-propagande (effet « boomerang »). Ainsi étaient-ils, après l'expérience, plus favorables à la cogestion qu'ils ne l'étaient avant. Dans cette expérience nous observons bien un effet « boomerang », et de façon plus générale, les effets cognitifs de l'engagement que nous avons décrits. On retiendra donc que l'engagement dans un acte non problématique a bien pour conséquence de rendre l'attitude qui se rapporte à cet acte plus résistante aux agressions ou aux attaques ultérieures.

Maintenant que nous connaissons les effets cognitifs que l'engagement dans un acte non problématique est susceptible d'engendrer, comment ne pas s'interroger sur les processus psychologiques qui en sont responsables ? Pour passionnante qu'elle soit, la discussion qui s'ensuivrait, à la conduire de façon serrée, nécessiterait de larges développements assez





peu compatibles avec le projet général de cet ouvrage[24]. Aussi nous limiterons-nous à trois hypothèses, d'ailleurs mutuellement compatibles, qui nous paraissent les plus conformes aux données de la science actuelle.

La première est issue de la grande tradition de la psychologie sociale, celle des Lewin, des Festinger, des Sherif, des Moscovici, etc., tradition qui s'est attachée à comprendre les processus de connaissance (les savoirs, les opinions…) impliqués par les rapports de l'individu à son univers social en faisant appel à des cognitions chaudes, plus précisément en faisant reposer ces processus de connaissance sur des bases dynamiques, motivationnelles ou évaluatives. Elle revient à considérer que l'engagement dans un acte rend l'individu plus sensible à l'inconsistance qu'il pourrait y avoir entre cet acte et une nouvelle attitude qui ne lui serait pas conforme. La résistance au changement s'expliquerait alors par cette tendance qu'auraient les gens à éviter toute contradiction entre leurs conduites et leurs attitudes.

Les deux hypothèses suivantes sont des hypothèses dites cognitives. Elles relèvent d'une psychologie sociale plus récente, pour ne pas dire plus à la mode : la psychologie sociale cognitive dont l'essor, ces trente dernières années, a suivi de près celui des sciences cognitives.

Pour faire comprendre ces hypothèses cognitives nous utiliserons une métaphore que certains psychologues ont quelquefois tendance à prendre trop au sérieux. Représentons-nous l'individu comme un ordinateur, disposant d'une mémoire permanente dans laquelle seraient stockés des concepts et, sous forme de relations entre ces concepts, des informations, des savoirs, des opinions etc. Admettons qu'un comportement donné sollicite un nombre donné d'éléments de cette mémoire, tous les éléments n'ayant pas le même degré d'accessibilité.

24. Cette discussion impliquerait, en effet, un niveau d'analyse psycho-sociologique présupposant des connaissances que le lecteur non-spécialiste n'a certainement pas.

pratiques sournoises d'influence. C'est tout simplement que l'engagement dont nous venons de parler n'est pas celui de l'homme de la rue ou du romancier ou du responsable politique ou syndical. Nous venons de voir comment un individu *est engagé* dans un acte, alors que l'homme de la rue, le romancier ou le responsable politique ou syndical, préfère nous parler de la façon dont un individu *s'engage* – ils ajouteront même : personnellement – dans une cause. La différence peut paraître bien mince. Pourtant ces deux formulations divergent sur deux points fondamentaux.

— *Est engagé* s'oppose à *s'engager*

Si on prend en compte, de façon globale, le champ expérimental dans lequel se manifestent les effets d'engagement, tel qu'il s'est développé depuis la fin des années 1950, on constate que ce n'est jamais l'individu qui s'engage de lui-même dans un acte mais bien l'expérimentateur qui, en manipulant les circonstances dans lesquelles l'acte va être émis, engage ou n'engage pas l'individu dans l'acte qu'il réalise. En somme, ce sont les circonstances dans lesquelles un acte est produit qui s'avèrent ou non engageantes, de telle sorte que quelqu'un d'inspiré qui saurait organiser les circonstances d'un acte donné pour les rendre engageantes pourra tout à loisir mettre à son profit les conséquences comportementales et/ou cognitives de cet acte. Prenons un exemple : soit un formateur indépendant auquel le service de formation d'une entreprise de taille moyenne vient de faire appel pour la formation aux « Relations humaines » de onze contremaîtres. Cette formation entre dans le cadre d'un projet d'entreprise connu de tous. Particulièrement inspiré, il décide en premier lieu que la formation doit être soumise au volontariat. Il ne risque pas grand-chose : la force du projet d'entreprise, ayant transité par la hiérarchie, est telle que les contremaîtres ne peuvent guère se risquer à refuser l'action de formation. Il décide en second lieu de laisser les futurs formés définir librement les objectifs de formation. Ici encore, il ne risque





pas grand-chose, les contremaîtres ne pouvant pas davantage prendre le risque de sortir du projet d'entreprise.

On peut analyser ces deux décisions de deux façons très différentes. On peut d'abord avancer que le formateur en question, probablement d'un certain âge, est un grand démocrate, sans doute d'inspiration non directive, peut-être même autogestionnaire, et qu'il a appris son métier auprès de maîtres qui ont nom Rogers, Lapassade, Lourot, Lobrot, Neil, etc. Ce n'est pas ainsi, pour ce qui nous concerne, que nous analyserons ces deux décisions. Nous ferons d'abord valoir qu'il est fort peu probable qu'il se trouve plus d'un contremaître ou deux pour refuser la formation. Nous ferons valoir ensuite qu'il est fort peu probable que les futurs formés aient choisi – même librement – des objectifs de formation aberrants : ils connaissent le projet d'entreprise et ils savent très bien le type de connaissances, de savoir-faire (à moins qu'il ne s'agisse de « savoir-être ») que le formateur qui se trouve en face d'eux peut leur permettre d'acquérir. Autant dire qu'ils sont bel et bien placés dans une situation de *soumission librement consentie*, toute l'habileté du formateur ayant consisté à organiser les circonstances pour qu'elles soient les plus engageantes possible. Au bout du compte, les contremaîtres auront librement choisi de participer à une action de formation à laquelle ils auraient de toute façon participé, et ils auront tout aussi librement déterminé leurs objectifs de formation, même si ceux-ci relèvent directement du projet d'entreprise. Nous faisons volontiers l'hypothèse que, dans ces conditions hautement engageantes, une bonne part des objectifs de formation est déjà atteinte !

En résumé, et pour conclure sur ce point, la différence entre « est engagé » et « s'engage » renvoie au rôle joué par les circonstances. Ce sont elles qui produisent l'engagement, celui-ci pouvant n'être que la conséquence d'une judicieuse *technologie des circonstances* que le manipulateur patenté, mais encore le formateur que nous venons de voir, l'universitaire

que nous sommes, le cadre de vente ou le dirigeant que nous ne serons jamais, peuvent mettre au service de leurs propres intérêts[26].

— *Engagé dans un acte* s'oppose a *engagé dans une cause*

L'opposition est tout aussi importante que la précédente, mais elle n'appelle pas de grands commentaires. Elle touche au statut de la conduite dans l'appréhension qu'on a de l'individu. Dans un cas l'individu est appréhendé au travers de sa conduite, dans l'autre il l'est au travers de ses croyances (ses idées, ses convictions, ses options…). Nous avons déjà insisté sur la dimension comportementale qui fonde les recherches dont nous nous inspirons et qui se trouve à la base des pratiques manipulatrices engageantes qui ont été ou qui seront évoquées dans cet ouvrage. L'appréhension d'un individu à travers ses croyances donne lieu à des pratiques manipulatrices persuasives bien plus classiques quoique, répétons-le, moins efficaces. Il n'est d'ailleurs pas rare de voir des manipulateurs orienter les gens sur l'analyse de ce qu'ils croient, ou de ce qu'ils ressentent profondément, et de le faire ou volontairement, ou plus vraisemblablement involontairement, dans un cadre comportemental qui assure finalement l'efficacité de leur action. Nous ne nous risquerons pas à avancer que cette focalisation sur l'analyse des croyances et des sentiments a pour seul intérêt de faire diversion et de détourner l'attention de l'individu de ces mille petits comportements dérisoires qu'on lui extorque et qui peuvent suffire à générer les actes moins dérisoires que quelqu'un d'autre attend. Mais quand même[27]…

26. Les chapitres VIII et IX nous permettront de revenir sur les utilisations qui peuvent être faites d'une telle technologie implicite des circonstances par les pédagogues, par les hommes du commerce et par les chefs.

27. Le propos de Kiesler (1971, p. 72-73) aidera sur ce point le lecteur à se forger une opinion : « Considérons une expérience dans laquelle le sujet est amené à faire une série de petits actes relativement anodins. Bien que chacun de ces actes puisse n'avoir que peu d'importance pour le sujet et ne pas le faire réfléchir à deux fois avant de les réaliser, l'ensemble des comportements peut avoir un effet de gel intense. »



CHAPITRE IV

# Le pied-dans-la-porte

## Les bonnes actions de Madame O.

Madame O. est aux quatre cents coups les samedis matin. C'est le jour du ménage et des courses de la semaine. On ne peut malheureusement pas tout acheter par correspondance aux Trois Dolmatiens. Ce samedi-là, Madame O. ne déroge pas à ses habitudes. Sept heures, elle fait déjà ses vitres. Huit heures, tout en prenant son petit-déjeuner, elle arrose les plantes du salon. Neuf heures, elle achève ses sols. Dix heures, il est temps, après une bonne douche, de courir au supermarché. Par chance, elle a récupéré, hier, sa voiture qui était immobilisée depuis quinze jours[28]. Au moment où elle s'apprête à démarrer, un jeune homme lui demande gentiment si elle veut bien lui consacrer deux minutes. Évidemment, elle préférerait ne pas perdre son temps, mais comment refuser deux minutes à quelqu'un qui vous les demande gentiment ? D'ailleurs, il n'a pas attendu son approbation :

– « Nous mettons en garde la population contre un projet de nouvelle rocade qui risque de défigurer notre quartier sans résoudre pour autant les problèmes de circulation. Vous êtes au courant, je suppose ? »

28. Coût de la réparation : 4 800 dolmaces (plus de 700 euros !) Ça fait mal, d'autant plus mal que cette facture suit celle de la batterie que Madame O. a dû récemment remplacer, sans parler de celle de l'embrayage qui ne remonte qu'à quelques mois. Mais quand Madame O. se décidera-t-elle à changer sa vieille voiture ?

dans l'embarras; la deuxième relève plutôt du militantisme: distribuer des tracts pour une bonne cause. Si nous disons que Madame O. «est amenée à» réaliser ces deux conduites, c'est parce que dans les deux cas, nous pouvons repérer dans la trame des événements la structure d'un phénomène que les commerçants connaissent au moins aussi bien que celui d'amorçage ou de leurre: le phénomène du pied-dans-la-porte. Dans les deux cas, en effet, cette conduite décidée en toute liberté a été «préparée» par une première conduite peu coûteuse, pour ne pas dire totalement anodine. Ainsi, le comportement d'aide à l'hôtesse a été préparé par le fait de garder le tour de quelqu'un dans une file d'attente, et le comportement militant a été préparé par le fait de signer une pétition. Ces comportements préparatoires sont donc des plus courants. Ils sont de ceux qu'on réalise volontiers dans l'existence sociale sans avoir le sentiment de mettre le doigt dans un quelconque engrenage. Et pourtant, ces comportements sont suffisants pour rendre plus probable la réalisation d'autres comportements similaires, même s'ils sont plus coûteux. Nous avons vu que Madame O., avant d'avoir gardé le tour de la vieille dame à la caisse du supermarché, n'a pas émis de comportement d'aide, alors qu'elle en avait l'occasion (aider la personne qui venait de renverser son sac sur le parking), comportement d'aide qu'elle n'émettra qu'après y avoir été «préparée» par le service fortuit rendu à la vieille dame, lors d'une seconde occasion (chute des prospectus). De la même façon, nous pouvons penser, bien que le récit ne nous éclaire pas à ce propos, que sans la signature tout aussi fortuite d'une pétition, Madame O. n'eût jamais accepté de distribuer des tracts. Une différence apparaît cependant entre ces deux couples d'événements. Dans un cas, le second comportement est obtenu sans que Madame O. ait fait l'objet d'une sollicitation de la part d'autrui. C'est spontanément qu'elle s'est précipitée vers l'hôtesse pour l'aider à ramasser ses prospectus. Dans l'autre cas, c'est en réponse à la demande d'autrui qu'elle distribue des tracts.







La séquence qui amène Madame O. à distribuer des tracts est caractéristique d'une procédure de *pied-dans-la-porte classique* dans laquelle le comportement attendu fait l'objet d'une requête explicite. La séquence qui amène Madame O. à aider l'hôtesse est caractéristique d'une procédure de *pied-dans-la-porte avec demande implicite*. Dans cette dernière, le comportement attendu est sollicité par les circonstances, mais il n'est pas explicitement demandé.

Les réalisations expérimentales de tels phénomènes sont aujourd'hui fort nombreuses[29] C'est à Palo Alto, en Californie, que Freedman et Fraser (1966) réalisèrent les premières démonstrations expérimentales de l'effet de pied-dans-la-porte. Ces démonstrations ont d'autant plus d'intérêt qu'elles furent menées sur le terrain auprès d'authentiques ménagères.

Dans une première expérience les chercheurs avaient pour projet d'inciter des ménagères à recevoir chez elles, soi-disant dans le cadre d'une enquête portant sur les habitudes de consommation des familles américaines, une équipe de cinq ou six hommes après les avoir averties, d'abord que l'enquête était relativement longue (deux heures environ), ensuite que les enquêteurs devaient avoir toute liberté pour fouiller dans la maison afin d'établir la liste complète des produits de consommation courante s'y trouvant. Il s'agissait donc d'une requête difficilement recevable et, de fait, moins d'un quart des ménagères s'y soumirent spontanément: 22,2 % très exactement dans la condition contrôle. Le recours à la technique du pied-dans-la-porte allait permettre à Freedman et Fraser de doubler le nombre des ménagères qui acceptèrent qu'une telle enquête fût conduite chez elles. La méthode utilisée consista à amener dans un premier temps les ménagères à participer à une courte enquête téléphonique (acte préparatoire): répondre à huit questions anodines sur

29. Le lecteur intéressé par une revue de question pourra consulter l'article de Burger (1999).

leurs habitudes de consommation. Trois jours plus tard elles étaient sollicitées pour recevoir chez elles l'équipe précédente d'enquêteurs. En procédant ainsi, c'est-à-dire en faisant précéder la requête finale coûteuse (recevoir chez soi cinq ou six enquêteurs) par une requête initiale peu coûteuse, mais mettant en jeu un comportement permettant une même identification (participer à une courte enquête téléphonique), Freedman et Fraser parvinrent à obtenir un taux d'acceptation de 52,8 %. De 22,2 % à 52,8 %, le gain peut surprendre.

Ces chercheurs obtinrent toutefois des résultats plus surprenants encore dans une seconde expérimentation, en parvenant à amener 76 % des ménagères sollicitées à accepter la pose dans leur jardin d'un panneau inesthétique et encombrant incitant les automobilistes à la prudence, après avoir d'abord obtenu d'elles un comportement préparatoire relevant de la même identification de l'action : mettre sur leur fenêtre une minuscule pancarte (4 centimètres sur 5 centimètres environ) sur le thème de la prudence au volant. On appréciera toute l'efficacité de la technique du pied-dans-la-porte lorsqu'on saura qu'il ne se trouva que 16,7 % des ménagères pour accepter la pose du panneau dans une condition contrôle dans laquelle elles n'avaient pas été amenées à émettre préalablement le comportement préparatoire. De 16,7 % à 76 %, il y a de quoi faire rêver tout démarcheur ou tout militant.

À propos de militantisme, il faut savoir que l'aventure de Madame O. n'était pas sans précédent. Kiesler et ses collaborateurs (dans Kiesler, 1971) avaient, en effet, déjà utilisé avec succès la signature d'une pétition comme comportement préparatoire pour amener des jeunes femmes à accepter de se livrer à plus d'activités militantes[30].

30. On trouvera une description détaillée de cette expérience dans Beauvois et Joule (1981, p. 131 et suivantes).





## Le pied-dans-la-porte classique

Ces premières expériences nous fournissent le principe auquel obéiront les expériences utilisant la procédure du *pied-dans-la-porte classique* qui seront réalisées par la suite : on extorque au sujet un comportement préparatoire non problématique et peu coûteux, évidemment dans un contexte de libre choix, et par conséquent dans des circonstances facilitant l'engagement. Nous avons une bonne raison de qualifier le comportement préparatoire de peu problématique et de peu coûteux : le pourcentage de sujets qui acceptent en toute liberté de l'émettre est toujours, dans les recherches, particulièrement élevé. Dans la plupart des recherches (dont celle de Kiesler et ses collaborateurs qui vient d'être évoquée), ce pourcentage est même proche de 100 %. Ce comportement préparatoire obtenu, une requête est explicitement adressée au sujet l'invitant à émettre une nouvelle conduite, cette fois plus coûteuse et qu'il n'avait que peu de chances d'émettre spontanément. De fait, il s'agit de conduites qui dans les groupes contrôles (sans comportement préparatoire) sont refusées par une grande majorité de personnes[31].

L'effet de pied-dans-la-porte traduit à nouveau un effet de persévération d'une décision antérieure, les sujets engagés dans un premier comportement librement décidé accédant plus facilement à une requête ultérieure plus coûteuse, bien qu'allant dans le même sens ou permettant une même identification. Tout se passe comme si l'engagement dans un type de conduites identifiées (par exemple des conduites militantes, des conduites de solidarité, mais pourquoi pas aussi des conduites de délinquance[32] ?) débouchait sur un phénomène de persévération décisionnelle qui n'est pas sans rappeler les phénomènes de persévération observés dans les situations

31. Par au moins deux sujets sur trois. Cette approximation a été établie à partir des 31 recherches recensées par Dejong (1979).

32. À notre connaissance aucune recherche n'a jamais été réalisée à ce jour sur les effets de l'engagement dans les conduites délinquantes.

d'escalade d'engagement. Pied-dans-la-porte et escalade d'engagement se distinguent toutefois sur un point important. Dans le pied-dans-la-porte, la persévération d'une décision antérieure incite le sujet à émettre de nouvelles conduites essentiellement caractérisées par leur coût, alors que dans l'escalade d'engagement la persévération de la décision initiale incite le sujet à émettre des conduites essentiellement caractérisées par leur aspect dysfonctionnel.

### *À votre bon cœur*

Nous avons tenu à rappeler, même rapidement, les expériences de Freedman et Fraser, celles-ci restant une référence historique essentielle en matière de pied-dans-la-porte. On peut néanmoins remarquer que dans ces expériences les ménagères sollicitées, si elles ont eu *effectivement* à décider de recevoir ou de ne pas recevoir chez elle une équipe de cinq à six enquêteurs ou si elles ont eu à décider de l'implantation ou non dans leur jardin d'un panneau incitant les automobilistes à la prudence, ont en fait été dégagées des conséquences coûteuses de leur décision. Nous ne savons pas combien d'entre elles auraient *effectivement* reçu l'équipe d'enquêteurs ou seraient *effectivement* allées jusqu'à la pose du panneau dans leur jardin, puisque les expériences n'ont pas été conduites jusqu'à ce terme. Mais entre nous, il est difficile d'imaginer quelqu'un ayant accepté qu'une enquête soit effectuée chez lui refuser de recevoir l'équipe d'enquêteurs venue la réaliser, ou encore quelqu'un ayant accepté la pose d'un panneau de signalisation routière se déjuger au dernier moment. Il reste que les pourcentages d'acceptation obtenus par Freedman et Fraser dans leurs expériences princeps portent sur des intentions comportementales et ne peuvent donc être tenus comme reflétant des comportements effectifs. De nombreuses recherches, inspirées par les modèles de l'action raisonnée et de l'action planifiée (Ajzen, 1988), bien connus aujourd'hui des praticiens du marketing, ont abouti à la conclusion qu'il y avait finalement loin des intentions comportementales prédites par ces modèles au comportement effectif. C'est la raison pour laquelle il nous a paru utile d'évoquer une expérience, à peine moins ancienne, mais qui a le mérite de nous informer sur les comportements effectifs de personnes manipulées par pied-dans-la-porte. Cette expérience, que l'on doit à Pliner, Host, Kohl et Saari (1974), présente en outre un intérêt que ne présentent pas les expériences précédentes, et cet intérêt n'échappera à personne : il y est question d'argent !





Nous sommes dans les faubourgs de Toronto, au début des années 1970. Une jeune femme fait du porte-à-porte. Elle travaille pour une association luttant contre le cancer. Elle demande aux personnes qui ont bien voulu lui ouvrir de porter le lendemain, épinglé au revers d'un vêtement, une petite jonquille en plastique (comportement préparatoire) afin de faire un peu de publicité à la collecte de fonds qui doit être organisée. Tout le monde accepte. Le jour suivant une autre femme les sollicite chez elles dans le cadre de cette collecte : 74,1 % d'entre elles firent un don. Montant moyen : 0,98 dollar. Comparons ces résultats à ceux obtenus dans une condition contrôle dans laquelle seule est intervenue la deuxième femme, et par conséquent dans laquelle les habitants du quartier n'ont pas été préalablement invités à porter une jonquille. Dans cette condition 45,7 % seulement des personnes sollicitées acceptèrent de faire un don. Montant moyen : 0,58 dollar[33].

33. Soulignons que dans de telles études les effectifs sont généralement restreints. Dans l'étude de Pliner et ses collaborateurs, par exemple, la condition expérimentale évoquée implique 27 personnes et la condition contrôle 35. Le lecteur doit cependant savoir qu'il est plus difficile d'obtenir des résultats de recherche significatifs avec des effectifs faibles. Il va sans dire que nous ne rapportons, dans cet ouvrage, que des résultats qui sont statistiquement significatifs et qui sont corroborés par de nombreuses recherches que nous n'évoquons pas.

Nous retrouvons ici l'effet classique de pied-dans-la-porte: le fait d'accepter de porter une jonquille pour appuyer une cause fonctionne comme un acte préparatoire suffisamment engageant pour affecter la probabilité d'effectuer ultérieurement un don au profit de la même cause. Et cet effet concerne bien, cette fois, un comportement effectif, comportement qui dans notre culture illustre parfaitement la notion de coût d'un acte au sens littéral du terme.

### *Un bon pied-dans-la-porte*

Peut-être les paragraphes précédents auront-ils donné des idées à ceux dont l'intention avouée est d'obtenir quelque chose d'autrui. Imaginons, par exemple, que vous souhaitiez voir votre tante Agathe mettre sa maison de campagne à la disposition de votre club de fumeurs de pipe durant le prochain week-end. Vous pensez, non sans raison, que la technique du pied-dans-la-porte peut vous être d'une utilité certaine et vous vous interrogez sur la meilleure façon de la mettre en œuvre. Certes, vous en connaissez le principe général mais restent quelques petites questions, d'ordre pratique, pour lesquelles vous ne disposez pas encore de réponses. Des réponses peuvent vous être apportées à la lumière des recherches dans lesquelles ces questions ont été abordées. Ces recherches ont d'ailleurs fait l'objet de ce que les statisticiens appellent des «méta-analyses». Le «méta-analyste» prend en compte un grand ensemble de recherches antérieures dans lesquelles on s'est intéressé aux mêmes effets et, quelquefois, aux mêmes variables. Ses techniques statistiques portent alors sur l'ensemble des recherches qui constituent sa base de données. Il est ainsi en mesure d'avancer des propositions générales, qui ne seront pas fondées sur une seule, ou sur quelques recherches, mais sur un très grand nombre de recherches. Il peut donc dire si, oui ou non, l'effet étudié est réel ou ne l'est pas. Il peut aussi en préciser l'ampleur et les conditions d'obtention. Le phénomène de pied-dans-la-porte a fait l'objet de plusieurs méta-analyses. À notre connaissance, les plus anciennes datent de 1983 (Beaman, Cole, Preston, Klentz et Steblay.) et 1984 (Dillard, Hunter, et Burgoon) la plus récente de 1999 (Burger). Toutes conduisent à la même conclusion: même s'il n'est pas très puissant, en dépit de l'exubérance de certains résultats, l'effet de pied-dans-la-porte est un effet sûr, comme disent les chercheurs: fidèle[34]. La force de cet effet dépend, évidemment, de la façon dont on a pu l'obtenir. Et il est des façons de s'y prendre qui peuvent l'optimiser au point de donner lieu à des résultats aussi spectaculaires que ceux que nous avons rappelés. Mais revenons à votre tante Agathe et à sa maison de campagne.





La première question qui vous préoccupe est relative à l'importance, ou encore au coût du comportement préparatoire que vous devez lui extorquer. Cela peut aller d'un acte aussi dérisoire qu'un don de quelques euros jusqu'à un acte aussi coûteux que celui qui consisterait à recevoir pour dîner les principaux membres de votre club.

Il tombe sous le sens qu'une requête trop lourde pourrait vous être refusée, et ceci d'autant plus qu'en bonne règle vous vous devez d'obtenir son acceptation dans un climat d'entière liberté. Vous supposez également qu'un comportement préparatoire trop dérisoire pourrait ne pas produire les effets de persévération attendus. Il faut bien entendu un minimum d'engagement. Le spécialiste en pied-dans-la-porte vous dira d'abord que vous raisonnez bien. Au-delà d'un certain coût[35], comme en deçà d'un certain coût[36] de l'acte préparatoire, la technique du pied-dans-la-porte perd

34. Les méta-analyses ont évidemment tendance à minimiser l'importance des effets étant donné que les chercheurs, davantage guidés par des ambitions théoriques que pratiques, ne se mettent pas toujours dans les conditions d'optimalité. Il reste que, même lorsqu'ils ne sont pas statistiquement significatifs, les résultats vont presque toujours, pour ne pas dire toujours, dans un sens conforme à l'effet de pied-dans-la-porte.

35. *Cf.* Miller et Suls (1977).

36. *Cf.* Seligman, Bush et Kirsch (1976).

toute efficacité. Il vous dira ensuite qu'entre ces deux bornes, il reste une grande marge de manœuvre à l'intérieur de laquelle vous pourrez à votre convenance effectuer un choix, l'efficacité de la technique du pied-dans-la-porte n'étant pas à l'intérieur de cette marge affectée par le coût de l'acte préparatoire. De nombreuses recherches montrent, effectivement, que lorsque deux comportements préparatoires de coût différent donnent lieu à un effet de pied-dans-la-porte, cet effet ne varie pas significativement[37].

La deuxième question qui vous semble importante concerne le délai devant séparer le comportement préparatoire du comportement attendu. Devez-vous extorquer cet acte préparatoire le vendredi soir pour tenter d'obtenir dans la foulée la décision espérée, ou devez-vous extorquer cet acte préparatoire plusieurs jours auparavant ? Le spécialiste vous répondra qu'il ne connaît pas de recherches dans lesquelles des délais supérieurs à 7-10 jours aient été testés et qu'il ne sait donc pas si la technique du pied-dans-la-porte conserve son efficacité avec un délai qui excède une dizaine de jours[38]. Il vous dira, néanmoins, qu'il importe que l'individu sollicité puisse établir un lien entre les deux requêtes ou, si vous préférez, qu'il faut que la deuxième requête permette à l'individu sollicité de se souvenir de la première. C'est naturellement le cas lorsque les deux requêtes sont très rapprochées dans le temps. Ainsi, a-t-on pu obtenir des effets de pied-dans-la-porte au cours de la même interaction. Mais c'est encore le cas lorsque le délai est porté à 7-10 jours. C'est

37. C'est en particulier le cas de la recherche de Pliner et ses collaborateurs, évoquée plus haut, dont nous n'avons décrit qu'une condition expérimentale. Une seconde condition expérimentale impliquait, en effet, un comportement préparatoire plus coûteux : porter soi-même la jonquille et convaincre en plus quelqu'un de son entourage d'en faire autant. Les résultats obtenus dans cette seconde condition ne diffèrent pas significativement de ceux obtenus dans la première : 80,8 % contre 74,1 %.

38. Dans la plupart des recherches publiées le délai qui sépare la requête relative au comportement préparatoire et celle relative au comportement escompté est d'un jour ou deux.





la raison pour laquelle au-dessous de ce maximum expérimental tous les délais semblent se valoir.

Par deux fois, le spécialiste vient donc de vous apporter des réponses qui vous laissent d'importantes marges de manœuvre. Il en irait de même si vous lui posiez les dernières questions qui vous préoccupent. Demandez-lui qui doit formuler la requête relative au comportement préparatoire : vaut-il mieux que ce soit la même personne qui formule les deux requêtes ou est-il préférable que ce soit deux personnes différentes ? Pas la moindre importance, vous répondra-t-il. Ce qui prouve bien que l'individu est engagé dans un acte et non vis-à-vis d'une personne particulière[39].

Demandez-lui encore s'il est important que votre tante réalise effectivement le comportement préparatoire, ou s'il suffit que vous lui extorquiez la décision de le réaliser. Il vous répondra que, la plupart du temps, la simple décision est suffisante. Ainsi, par exemple, des sujets ont-ils pu être engagés par la seule décision de participer à une courte enquête, sans même savoir à quelle date elle allait être réalisée, cet engagement les ayant conduits par la suite à participer à autre enquête, longue et fastidieuse, dont ils se seraient bien dispensés[40]. L'un d'entre nous a même obtenu des effets de pied-dans-la-porte alors que le premier acte avait été subitement rendu impossible[41] (Beauvois, 2001).

39. Nous avons signalé que des pied-dans-la-porte avaient été quelquefois obtenus au cours d'une même interaction. Il semble pourtant qu'il faille se méfier de cette façon de procéder, surtout si c'est la même personne qui procède aux deux requêtes. Le manipulé peut alors être particulièrement sensible à la tactique du manipulateur et lui répondre : « Cette fois, tu exagères ! » On risque alors d'observer l'effet inverse de celui recherché, ce qu'on appelle un « contre-pied-dans-la-porte » (Guadagno, Asher, Demaine et Cialdini, 2001). C'est d'ailleurs une conclusion de la méta-analyse de Burger (1999).

40. *Cf.* Zuckerman, Lazzaro et Waldgeir (1979).

41. Cette recherche sera évoquée chapitre VII.

Demandez-lui, enfin, si le comportement préparatoire doit nécessairement être de même nature que le comportement attendu ou si les deux requêtes peuvent porter sur des comportements différents. Il vous dira qu'habituellement, dans les recherches sur le pied-dans-la-porte, les expérimentateurs utilisent des comportements similaires. Par exemple, pour amener des gens à accepter en plus grand nombre de répondre à un long questionnaire, les expérimentateurs les soumettent le plus souvent à un bref questionnaire préalable. Quelques recherches montrent cependant qu'il est possible d'obtenir un effet de pied-dans-la-porte avec des requêtes qui sont en définitive plutôt dissemblables. C'est en particulier le cas dans la recherche de Freedman et Fraser visant à inciter des ménagères à accepter l'implantation dans leur jardin d'un panneau de signalisation routière. Ces chercheurs sont, en effet, parvenus, dans une condition que nous n'avons pas rapportée précédemment, à tripler le nombre de ménagères qui acceptèrent l'implantation du panneau en leur faisant préalablement signer une pétition sur un thème très différent : la qualité de l'environnement. De tels résultats donnent à penser que la personne est, en fait, engagée dans un registre d'action qui peut s'avérer très large. Il peut s'agir, par exemple, des conduites d'entraide ou de solidarité, des conduites militantes, etc. Mais il n'y a rien là qui ne puisse se comprendre. Deux psychologues sociaux, Wegner et Wallacher (1984), ont en effet proposé une théorie dont nous nous sommes déjà inspirés et selon laquelle les gens s'efforcent de donner un sens très général à leur action ou encore de les situer au plus haut niveau possible d'abstraction. Ces chercheurs disent que les gens s'efforcent de donner à leur action un *niveau d'identification* élevé, le plus élevé possible. Ainsi, une mère de famille préférera-t-elle dire qu'elle nourrit sa famille plutôt que de dire qu'elle est en train d'éplucher des légumes ou de casser des œufs, ce qu'elle est objectivement en train de faire. Ainsi, des étudiants préféreront-ils penser qu'ils préparent leur avenir plutôt que de se dire qu'ils révisent un cours ou qu'ils lisent un manuel en vue d'un contrôle, ce qu'ils sont objectivement en train de faire. Ceci ne signifie pas que la description de l'action passe toujours par des niveaux d'identification aussi élevés, mais plutôt que la conduite effectivement tenue dans une situation précise est catégorisée, avec de nombreuses autres, de façon à donner du sens à l'action, ou si l'on préfère à inscrire l'action dans un projet général, dans une ligne générale de conduite. Appliquée au phénomène du pied-dans-la-porte, la théorie de Wegner et Vallacher permet de penser que le comportement préparatoire engage les gens dans un niveau d'identification donné et pas seulement dans un acte particulier. Ainsi, lorsque dans l'expérience de Freedman et Fraser on demande à des ménagères de signer une pétition sur le thème de la qualité de l'environnement, celles-ci préfèrent-elles considérer cet acte comme un acte militant (je milite pour une bonne cause), plutôt que de le considérer comme une simple réponse à la demande qui leur est adressée (je signe une pétition). Ayant identifié comme telle leur action, on peut comprendre qu'elles soient ultérieurement plus enclines à effectuer des actes militants pour d'autres bonnes causes, et la sécurité routière en est une ! D'ailleurs, on a quelquefois montré qu'on pouvait augmenter l'efficacité de la technique du pied-dans-la-porte en aidant les gens à identifier le comportement préparatoire à un niveau élevé. On y parvient en utilisant un étiquetage dont la fonction n'est autre que de gratifier la personne qui vient d'être engagée dans un acte préparatoire d'une qualité abstraite, psychologique ou morale. Cet étiquetage peut passer par une phrase comme celle-ci : « Merci beaucoup, j'aimerais rencontrer plus de gens comme vous prêts à se mobiliser pour les bonnes causes. » La fonction de l'étiquetage est donc ici d'aider la personne à se forger une identification utile de son action. Mais l'étiquetage peut avoir d'autres fonctions. Nous y reviendrons ultérieurement (voir les chapitres VI et VII).

Pour en finir avec la maison de campagne de votre tante Agathe, le spécialiste en pied-dans-la-porte pourra donc vous proposer un grand nombre de comportements préparatoires entre lesquels il vous faudra bien choisir. Pour notre part – et quitte à nous mêler de ce qui ne nous regarde pas – nous vous suggérons volontiers d'amener votre parente à vous prêter en toute liberté, deux ou trois jours avant que vous ne lui demandiez d'avoir la gentillesse de mettre sa maison de campagne à la disposition de votre club, la vieille fourgonnette verte de sa ferme, fourgonnette dont personne ne se sert pratiquement jamais. Sous quel prétexte? Pourquoi pas le transport du matériel vidéo de votre club. Un conseil: ne manquez surtout pas d'assortir vos remerciements les plus sincères, lorsqu'elle vous aura dit «oui», d'un étiquetage assez fin, du genre: «Ah! Tante Agathe, si tout le monde était prêt à aider la jeunesse comme toi!»

Si nous ne pouvons pas vous garantir que cette manipulation vous permettra à tous les coups d'arriver à vos fins, nous pouvons, en revanche, vous garantir qu'elle vous permettra d'augmenter la probabilité que vous y parveniez. Rien n'est, en effet, «mécanique» en Sciences humaines et nous sommes contraints de nous en tenir au langage des probabilités: la technique du pied-dans-la-porte est efficace en ceci qu'elle augmente vos chances de réussir, ce qui ne veut évidemment pas dire que vous ayez 100 % de chances d'y parvenir. Le praticien doit accepter cette réserve, surtout lorsqu'il travaille auprès de personnes individualisées, comme c'est le cas des psychologues cliniciens. Il reste que, même là, le pied-dans-la-porte peut s'avérer d'un grand secours (Sharkin, Mahalik, et Claiborn, 1989).

## Le pied-dans-la-porte avec demande implicite

Les différentes expériences évoquées jusqu'à présent concernaient toutes le phénomène de pied-dans-la-porte clas-





sique dans lequel, nous l'avons vu, le comportement attendu fait l'objet d'une requête explicite. C'est par cette technique que Madame O. avait été amenée à distribuer des tracts un samedi après-midi à la demande explicite du secrétaire du Comité de défense de l'environnement, monsieur André Fenouillère. Mais on se souvient que Madame O. avait aussi effectué, de sa propre initiative cette fois, une bonne action consistant à aider une hôtesse du supermarché à ramasser la rame de prospectus qu'elle avait laissé choir. Nous avons appelé *pied-dans-la-porte avec demande implicite* cette variante du pied-dans-la-porte dans laquelle il n'est plus explicitement demandé à quelqu'un de réaliser le comportement escompté, l'opportunité de le faire lui en étant seulement offerte. Ici encore de nombreuses recherches attestent de l'efficacité d'une telle procédure. Ainsi, dans une expérience conduite par Uranowitz (1975), un premier expérimentateur demandait à des ménagères californiennes en train de faire leurs courses dans un centre commercial de surveiller son sac de provisions. Il justifiait sa demande en précisant à certaines d'entre elles qu'il devait retourner sur ses pas pour essayer de trouver le billet d'un dollar qu'il venait soi-disant de perdre et à d'autres il prétextait avoir perdu un portefeuille contenant beaucoup d'argent. En procédant de la sorte, l'expérimentateur assortissait sa demande, tantôt d'une faible justification (un simple dollar), tantôt d'une forte justification (un portefeuille avec beaucoup d'argent). Cette demande satisfaite, l'expérimentateur disparaissait un moment avant de revenir avec le dollar, ou le portefeuille, prétendument perdu. Exit du premier expérimentateur. Quelques instants plus tard, un paquet tombait, apparemment fortuitement, du sac à provisions d'un second expérimentateur, ce dernier feignant de n'en rien remarquer. Les ménagères allaient-elles intervenir pour lui signaler sa perte, ou au contraire allaient-elles faire comme si elles n'avaient rien vu? En l'absence de tout comportement préparatoire, c'est-à-dire lorsqu'aucun service préalable ne leur avait été demandé (condition

contrôle) 35 % seulement des ménagères observées alertèrent le second expérimentateur. Il y en eut 80 % lorsque les ménagères avaient préalablement été amenées à garder le sac à provisions du premier expérimentateur dans la condition de faible justification, et donc lorsque celui-ci avait prétendu n'avoir perdu qu'un petit billet d'un dollar. La différence entre 35 % et 80 % traduit l'efficacité du pied-dans-la-porte avec demande implicite. Chose remarquable, les ménagères ayant accepté de garder le sac à provisions dans la condition de forte justification, en l'occurrence pour aider cette fois quelqu'un qui avait perdu beaucoup d'argent, ne furent guère plus nombreuses que celles de la condition contrôle à informer le second expérimentateur de sa perte (45 % seulement). Nous trouvons là matière à perfectionner notre compréhension du processus d'engagement. La différence entre les deux conditions expérimentales ne tient pas à l'acte préparatoire en tant que tel (dans les deux cas il s'agit de surveiller le même sac, appartenant à la même personne). Elle tient à la justification que le premier expérimentateur s'est plu à fournir de cet acte. Tout se passe comme si une forte justification équivalait à une forte pression, les sujets d'Uranowitz pouvant penser qu'il ne leur était pas possible de refuser d'aider quelqu'un qui venait de perdre son portefeuille et qu'ils n'avaient, en l'occurrence, pas vraiment le choix. À l'inverse, une faible justification correspond à une faible pression, les sujets pouvant alors penser qu'ils auraient pu aussi bien refuser de rendre le service demandé et qu'il leur appartenait vraiment d'en décider. Aussi, les premiers ne sont-ils pas ou sont-ils peu engagés par leur acte d'entraide, alors que les seconds le sont incontestablement. Sur la base de la théorie de l'engagement, on peut donc comprendre que les sujets pas ou peu engagés se comportent par la suite comme ils l'auraient fait spontanément ou presque et que les sujets engagés soient davantage portés à rendre un nouveau service, service relevant de la même identification que le premier.





Mais notre compréhension du processus d'engagement ne sera complète que lorsque nous saurons que dans une condition expérimentale comme dans l'autre, tous les sujets, sans la moindre exception, acceptèrent de garder le sac à provisions du premier expérimentateur, ce qui montre bien – et dans un contexte différent de celui évoqué dans le chapitre précédent – que le sentiment de contrainte ou de choix que les sujets ont pu ressentir dans ces deux conditions n'est pas une cause déterminante de leur conduite ! Cette conduite implique une tout autre causalité qui, à la vérité, ne doit pas être très mystérieuse et qui pourrait renvoyer à ce que la vieille psychologie sociale appelait en son temps des *règles sociales* ou des *normes* descriptives et que la psychologie cognitive d'aujourd'hui appelle des *scripts* ou des *scénarios* ; bref, à ce que nous appellerons, pour notre part, *des modèles impérieux de conduite*, modèles qu'il est difficile de transgresser sous peine de rétorsions diverses. Qu'il y ait des circonstances dans lesquelles la soumission à de tels modèles s'accompagne d'un engagement en tous points semblable à celui que provoque le sentiment de libre choix est un des problèmes les plus fascinants que rencontre la psychologie sociale[42].

Le pied-dans-la-porte avec demande implicite apparaît donc comme une technique efficace même si, dans les recherches, elle ne met en jeu que des comportements relativement peu coûteux : aider un maladroit à ramasser la rame de brochures qu'il a laissé choir, signaler à quelqu'un qu'il vient de perdre quelque chose, intervenir dans une conversation pour rectifier une erreur qui risque de faire perdre du temps à l'un des interlocuteurs etc., comportements, certes peu coûteux, mais qui ne sont émis d'ordinaire que par une minorité de gens. Les sujets sont, habituellement, de simples quidams. Il peut s'agir de

42. Ici aussi, nous laissons aux philosophes le soin de faire savoir si la liberté, lorsqu'elle n'engendre aucune variation comportementale, est encore la liberté.

ménagères en train de faire leurs courses, d'étudiants qui traînent dans les couloirs de l'université, de promeneurs dans la rue, dont on a obtenu dans un premier temps qu'ils rendent un petit service: garder les affaires de quelqu'un durant son absence, indiquer une direction, signer une pétition, ou encore donner l'heure. Ces comportements – les comportements préparatoires, mais aussi les comportements attendus – sont donc des plus quotidiens, ils sont de ceux dont on ne se souvient même plus le soir venu. La technique de manipulation qui les met en œuvre est cependant assez fine. Le pied-dans-la-porte avec demande implicite présente même un avantage sur le pied-dans-la-porte classique. Si, en effet, dans la technique classique, le manipulateur doit se montrer prudent, la suspicion de l'individu pouvant toujours être éveillée par la succession des deux requêtes, ce n'est pas le cas dans la technique avec demande implicite puisque l'événement déclenchant y apparaît comme purement fortuit.

Classique, ou avec demande implicite, le pied-dans-la-porte, à bien le maîtriser, doit être tenu pour une grande technique de manipulation (voir chapitre VII). Mais il est temps, maintenant, de nous intéresser à une autre grande technique de manipulation: la technique de la porte-au-nez. Cette technique se démarque du pied-dans-la-porte sur un point essentiel: le comportement préparatoire ne passe plus par la satisfaction d'une requête peu coûteuse mais par le rejet d'une requête démesurée.



CHAPITRE V

# La porte-au-nez

Nous avons laissé Madame O. distribuant des tracts sur le boulevard Paul Vaillant-Couturier. Nous la retrouvons alors qu'elle vient de distribuer le dernier. Il est 17 heures, mais le soleil est encore haut. Elle va enfin pouvoir profiter de son samedi. Aussi rentre-t-elle chez elle sans davantage perdre de temps, d'un pas alerte et décidé. La place de la Cathédrale, lorsqu'on quitte le tohu-bohu des zones commerçantes, surprend toujours par son calme, sa fraîcheur et son côté vieille province dolmate.

«Ce serait quand même dommage, se dit-elle, si cette nouvelle rocade venait balayer ce havre de paix. Pourvu que cette pétition aboutisse à quelque chose.»

Le temps de passer le pont piétonnier, de gravir la rue Courtisane et la voilà à sa porte. Qui aurait pu penser que cette journée serait pour Madame O. la journée des contacts et des bonnes actions! Derrière elle, un individu courtois, habillé sobre mais distingué, style vieux professeur de bridge:

– «Excusez-moi, chère Madame.»

Il lui tend une carte d'habilitation.

«Je suis membre de l'Association Delinqua, et je milite pour la réadaptation des jeunes délinquants. Je suppose que vous connaissez notre association? Je suis en train de recruter des bénévoles pour participer à une nouvelle action. Il s'agit de donner à des délinquants, durant leur temps de détention, un peu d'affection. Il s'agit de jouer auprès d'eux le rôle d'une mère ou d'une sœur. Vous me comprenez, il est

très important qu'ils puissent garder un contact avec l'extérieur. Nous avons besoin de personnes qui accepteraient de passer deux heures par semaine, pendant au moins deux ans, avec un jeune délinquant, toujours le même, afin de lui parler, de le comprendre et surtout de l'écouter. L'écoute, c'est essentiel, n'est-ce-pas ? Seriez-vous intéressée par cette action ? »

Madame O. est interloquée. Comment peut-on oser demander à quelqu'un une chose pareille ?... Deux heures par semaine, et pendant deux ans ! C'est extravagant.

– « Je suis navrée, c'est absolument impossible, quand bien même je le voudrais, je n'en aurais pas le temps ! »

L'inconnu semble désolé.

– « C'est vrai, c'est un peu long mais, vous savez, c'est le temps qu'il faut. »

Il ajoute avant que Madame O. n'ait tourné le dos :

– « Il se trouve que nous avons également besoin de volontaires pour accompagner un groupe de jeunes délinquants en visite dans une entreprise. Il s'agit de la Société Dolmate de pâte à papier, avenue Jean-Marie Robin. Cela ne vous prendrait que deux heures, et, bien sûr, vous ne vous engagez que pour une seule fois. Qu'en pensez-vous ? »

– « Ce serait quand ? » demande-t-elle, compatissante.

Et c'est ainsi que Madame O. fut amenée à passer un après-midi en compagnie de six jeunes délinquants plutôt turbulents.

Dans cette nouvelle aventure Madame O., que nous savions déjà militante potentielle, accepte, assez curieusement, de consacrer deux heures de son temps à une noble cause. Donner un peu de son temps pour défendre une noble cause n'est pas en soi curieux. Ce qui l'est, ce sont les conditions dans lesquelles Madame O. a été conduite à le faire : un inconnu l'aborde dans la rue, lui adresse une requête exorbi-





tante, une requête qu'elle ne pouvait manifestement pas accepter. Qui accepterait de donner, pendant deux ans, deux heures de son temps, même pour une grande et belle cause, parce qu'un inconnu lui en fait la demande sur le pas de sa porte ?

Vous vous dites probablement qu'une saine réaction de Madame O. eût été d'envoyer l'inconnu sur les roses. Par politesse, plus que par tempérament sans doute, elle se contente de refuser cette requête insensée. L'inconnu, lui, s'il semble désolé, n'en est pas surpris outre mesure. Et pour cause, la raison effective pour laquelle il a abordé Madame O. n'a pas encore été dévoilée : qu'elle accompagne pendant deux heures de jeunes délinquants en visite dans une entreprise de pâte à papier. Cette requête n'a, à l'évidence, aucune commune mesure avec la précédente. Comparativement, elle semblerait même raisonnable. D'ailleurs, après avoir refusé la première sans la moindre hésitation, Madame O. paraît trouver la seconde recevable puisqu'elle en vient aussitôt à des questions d'ordre pratique (« Ce serait quand ? »). Mais en serait-il allé ainsi si Madame O. n'avait pas été d'abord soumise à une requête inacceptable ? Encore une fois, est-ce vraiment dans la logique des choses que d'accepter de donner deux heures de son temps parce qu'un inconnu nous en fait la demande sur le pas de notre porte ? Non ? Alors autant admettre tout de suite le rôle décisif joué par le refus de la première requête. Tout se passe, en effet, comme si le refus de cette première requête prédisposait Madame O. à accepter la seconde.

Cette façon de procéder, qui revient à formuler une requête trop importante pour qu'elle soit acceptée avant de formuler la requête qui porte sur le comportement attendu, une requête de moindre importance, correspond à une nouvelle stratégie de manipulation : *la stratégie de la porte-au-nez*. Sans doute les spécialistes anglo-saxons ont-ils choisi cette expression imagée parce que la stratégie en question repose sur un refus initial.

## De gentils accompagnateurs

C'est encore à Cialdini et ses collaborateurs (Cialdini, Vincent, Lewis, Catalan, Wheeler et Darby, 1975) que l'on doit la première réalisation expérimentale du phénomène de porte-au-nez. Coïncidence ou pas, cette première réalisation expérimentale ne va pas sans rappeler la dernière aventure de Madame O. Il s'agissait d'obtenir d'étudiants, contactés sur le campus de l'université de l'Arizona, qu'ils veuillent bien accompagner durant deux heures de jeunes délinquants en visite au zoo. Lorsqu'ils formulèrent directement cette requête (condition contrôle), les chercheurs n'obtinrent guère que 16,7 % d'acceptation. Ils firent alors, dans une condition expérimentale, précéder cette requête d'une demande préalable exorbitante. Elle était formulée en ces termes:

– «Nous sommes en train de recruter des étudiants qui accepteraient de travailler comme conseillers bénévoles au centre de détention pour jeunes délinquants de la région. Ce travail exige que vous lui consacriez deux heures hebdomadaires pendant au moins deux ans. Vous seriez amenés à tenir le rôle du grand frère de l'un des garçons du centre de détention. Seriez-vous intéressés?»

Évidemment tous les étudiants sollicités refusèrent. La seconde requête était formulée aussitôt:

– «Nous recrutons également des étudiants pour accompagner un groupe de jeunes du centre de détention lors d'une visite au zoo. Ici encore nous avons besoin de bénévoles et cela vous prendrait environ deux heures dans l'après-midi ou la soirée. Seriez-vous intéressés?»

Dans cette condition expérimentale, 50 % des étudiants accédèrent à une telle demande. La stratégie de la porte-au-nez permit donc de tripler le nombre de personnes qui, en définitive, acceptèrent d'accompagner un groupe de jeunes délinquants en visite au zoo. Comme on peut l'imaginer, les





étudiants n'eurent jamais à s'acquitter de cette tâche. L'expérimentateur notait simplement le nom et le numéro de téléphone de ceux qui s'étaient portés volontaires pour servir de guide à des délinquants en leur disant:

– «Il est possible qu'on ne vous contacte pas, car il y a déjà beaucoup de gens qui, comme vous, se sont portés volontaires.»

Nous tenons bien là une nouvelle technique de manipulation dont l'efficacité peut s'avérer tout aussi spectaculaire que celle des précédentes. Bizarrement, elle est sous-tendue par un principe inverse de celui de la technique du pied-dans-la-porte, puisqu'il s'agit cette fois de faire précéder la requête finale, non plus d'une requête qui porte sur un service moins coûteux, mais d'une requête qui porte sur un service qui l'est au contraire bien davantage. Plus précisément son principe consiste à demander d'abord à quelqu'un qu'il nous rende un service très important, trop important pour qu'il consente à nous l'accorder, avant d'en solliciter un second dont le coût est moindre.

Cette stratégie n'a en fait rien de neuf. Elle relève des pratiques de marchandage, probablement aussi vieilles que le commerce, pratiques dont la logique consiste à formuler une première proposition exorbitante avant d'en formuler une seconde qui ne l'est pas, ou qui l'est moins. Ainsi, les psychologues sociaux ont-ils pu s'adresser à des étudiants, mais aussi à des passants, des abonnés du téléphone etc., pour obtenir, outre qu'ils accompagnent un groupe de délinquants en visite au zoo, qu'ils distribuent des brochures sur la sécurité routière, qu'ils prennent part à une enquête téléphonique, qu'ils aident quelqu'un dans l'embarras et même qu'ils «choc-électrisent» un rat pendant deux heures, et ceci après les avoir conduits à refuser une première requête parfaitement extravagante comme, hormis s'occuper de jeunes délinquants pendant deux ans à raison de deux heures hebdomadaires, consacrer deux heures par semaine durant

une période de deux ans à la promotion de la sécurité routière, participer à une enquête téléphonique exagérément longue et ennuyeuse, donner son sang une fois par mois pendant quatre ans, administrer quotidiennement des chocs électriques à des sujets humains dans le cadre d'une expérience s'étalant prétendument sur trois mois.

## Une bonne porte-au-nez

Cette année, la kermesse paroissiale est organisée au profit des nouveaux pauvres de votre commune. Que cela vous enchante ou non, votre tour est arrivé. C'est donc à vous que revient la lourde charge de cette organisation et tout ne va pas pour le mieux. Cette année encore, c'est la croix et la bannière pour trouver un paroissien qui veuille bien tenir le stand de la poule sauteuse, ce stand qui amuse tant les enfants et qui permet généralement de dégager les plus gros bénéfices. Depuis que votre cousine est allée rejoindre son mari et ses enfants à l'étranger, impossible de trouver une personne dévouée pour s'occuper de ce stand. Vous pensez alors, dans un moment de profonde inspiration, à en appeler à la tante Agathe. Ne vous a-t-elle pas si gentiment prêté, il n'y a pas si longtemps, sa maison de campagne pour recevoir les membres de votre club ? Pour ne pas recourir une seconde fois à la stratégie du pied-dans-la-porte, et prendre ainsi le risque inutile d'éveiller ses soupçons, vous envisagez de pratiquer en cette nouvelle occasion une bonne porte-au-nez. À nouveau vous vous interrogez sur la meilleure façon d'opérer pour réussir votre manipulation[43].

La première question qui vous vient à l'esprit concerne l'importance de la requête initiale. Comment déterminer le coût du premier service sollicité ? Le spécialiste en porte-au-nez vous répondra sans ambages qu'il faut que ce service soit très coûteux. Il argumentera sa réponse en vous faisant savoir que dans de très nombreuses expérimentations, cette dernière est rejetée par 100 % des gens. D'ailleurs, le fait déterminant n'est pas que la première requête soit refusée, mais qu'elle soit jugée trop coûteuse. Il ajoutera que l'on trouve dans la littérature scientifique des cas dans lesquels une requête insuffisamment coûteuse était rejetée sans pour autant déboucher sur un effet de porte-au-nez. Alors n'hésitez pas : demandez l'impossible.

43. Nous pouvons une nouvelle fois nous baser sur des méta-analyses. À notre connaissance, la plus ancienne est due à Dillard *et al.* et date de 1984. La plus récente est due à O'Keefe et Hale (2001).





La seconde question qui vous préoccupe a trait à la similitude des deux requêtes. Doivent-elles porter sur le même type de services, ou vaut-il mieux qu'elles concernent des causes différentes ? Le spécialiste n'hésitera pas davantage. Il vous dira que, dans l'idéal, il faudrait que les deux requêtes ne varient que par leur coût ; qu'en tout état de fait, elles doivent s'inscrire dans un même projet ou relever d'une même cause ou encore, si l'on préfère, d'une même identification de l'action. Il poursuivra en vous faisant savoir qu'il est important que les deux requêtes puissent être légitimées par quelque noble cause : la faim dans le monde, la recherche médicale, la réinsertion des délinquants, la sécurité routière sont aujourd'hui les plus classiques. On peut, certes, trouver ici ou là de rares recherches dans lesquelles les stratégies de porte-au-nez étudiées articulent des requêtes ne mettant pas en jeu des causes particulièrement édifiantes. N'avons-nous pas évoqué précédemment des requêtes relatives à des enquêtes téléphoniques ou même à l'administration de chocs électriques dans un cadre expérimental ? Mais rien ne prouve que les sujets qui ont accepté ces requêtes n'ont pas vu brûler derrière le chercheur le flambeau du prosélytisme ou de la science.

– « Mais pour ce qui est de la tante Agathe, conclura le spécialiste, vous avez une fort noble cause à mettre en avant, alors point n'est besoin de tergiverser, votre tante ne pourra

que se sentir concernée par les nouveaux pauvres de Saint-Locus-le-Vieux. » Les pauvres sont d'excellents bénéficiaires de porte-au-nez. Il est important qu'ils le soient pour vos deux requêtes.

La troisième question sur laquelle vous souhaitez être éclairé concerne l'intervalle de temps qui doit séparer les deux requêtes. Doit-il être de plusieurs jours, de quelques heures ou de quelques secondes ? Ici encore le spécialiste sera catégorique :

– « Le plus bref possible ! Au-delà d'une journée, il n'est guère possible d'obtenir un effet de porte-au-nez. Le mieux est encore de formuler les deux requêtes l'une à la suite de l'autre au cours du même échange. C'est au demeurant la pratique la plus courante dans les recherches. »

– « Mais, répondrez-vous peut-être, si je comprends bien, cela implique que ce soit la même personne qui formule les deux requêtes ? »

– « À ma connaissance, répondra le spécialiste – et je connais mon métier – aucune recherche n'a jamais donné lieu à un puissant effet de porte-au-nez lorsque les deux requêtes étaient formulées par deux expérimentateurs différents. Je ne puis donc que vous conseiller de formuler vous-même les deux requêtes. »

– « Puis-je m'adresser à la tante Agathe en lui passant un coup de téléphone ? »

– « Je ne saurais trop vous le déconseiller. Certes, il est arrivé qu'on réussisse des porte-au-nez téléphoniques, notamment lors de campagnes caritatives. Il y a aussi les hommes du commerce qui, vous le savez, aiment bien le courrier et le téléphone. Ils ne se mettent pas dans les meilleures conditions. Rien ne remplace le face-à-face. »

Vous disposez désormais des connaissances suffisantes pour utiliser efficacement la stratégie de la porte-au-nez. Il ne





vous reste plus qu'à trouver la requête initiale idoine : exorbitante mais ni ridicule, ni incongrue, ni même déplacée. Vous ne demanderez naturellement pas à votre tante de vendre son château en Touraine au profit des pauvres de la commune. Le spécialiste vous suggérerait plutôt de lui demander de vous prêter, une journée par semaine pendant deux ans, la fourgonnette qu'elle vient juste d'acheter pour remplacer l'ancienne, le temps pour la paroisse de se doter d'un véhicule ; et de vous la prêter pour la bonne cause : la distribution de denrées alimentaires aux nouveaux pauvres. Assurément, elle refusera (la fourgonnette est neuve et vous savez pertinemment, en outre, que le jardinier en a besoin sept jours sur sept), bien qu'il s'agisse là d'une requête qui n'est en soi, ni ridicule, ni incongrue, ni déplacée.

Si cette suggestion vous paraît ingénieuse, une dernière question vous semble encore devoir être posée. Vous vous souvenez du pied-dans-la-porte et plus particulièrement du pied-dans-la-porte avec demande implicite, dans lequel il n'est pas nécessaire de formuler la requête relative au comportement attendu pour obtenir satisfaction. Pourquoi n'en irait-il pas de même en matière de porte-au-nez ? Rien n'interdit, après tout, d'envisager une porte-au-nez avec demande implicite. Le spécialiste ne rejette pas *a priori* votre idée (et vous vous en félicitez : cela témoigne, s'il en était besoin, que vous avez mis à profit votre visite chez son confrère, le spécialiste en pied-dans-la-porte).

– « C'est vrai, dit-il, on connaît des recherches dans lesquelles on a pu observer des phénomènes de porte-au-nez sans que la seconde requête soit explicitement formulée. Mais les comportements attendus ne sont pas, à proprement parler, coûteux. Il s'agit, par exemple, d'aider quelqu'un à ramasser une quinzaine de brochures qu'il a pu laisser choir. Tout bien considéré, je ne suis pas, pour ma part, persuadé que la stratégie de la porte-au-nez avec demande implicite puisse permettre d'obtenir des comportements véritablement

coûteux. L'état actuel des connaissances ne me permet pas, en tout cas, de vous le garantir. Alors tenez-vous en au conseil que je viens de vous donner : demandez à votre tante qu'elle vous prête sa fourgonnette. Laissez-la refuser et, un peu comme si vous lui tendiez une perche, faites-lui entendre qu'elle dispose d'un autre moyen de se montrer utile aux nouveaux pauvres de la commune : tenir le stand de la poule sauteuse à la kermesse paroissiale les 3 et 4 juin. Bien entendu, je ne saurais vous promettre qu'elle acceptera, mais je puis vous certifier qu'elle aura plus de chance de le faire que si elle n'était pas soumise à cette technique de manipulation. Allez, bonne chance… et surtout ne vous tracassez pas pour mes honoraires. Je commence à être moi-même convaincu qu'il faut faire quelque chose pour les nouveaux pauvres. Gardez donc mes honoraires pour votre kermesse. »

## Un phénomène difficile à comprendre

Il est dans toutes les disciplines scientifiques des phénomènes qui résistent aux théories les plus courantes, comme aux théories les plus marginales. Aujourd'hui, en psychologie sociale expérimentale, le phénomène de porte-au-nez est de ceux-là. Si diverses interprétations ont pu en être données, aucune ne peut être tenue pour entièrement satisfaisante, le phénomène de porte-au-nez restant une énigme fascinante (Tusing et Dillard, 2000). Comment faut-il comprendre que le refus d'accéder à une requête exorbitante prédispose l'individu à accepter une requête ultérieure de moindre coût ?

Cialdini et ses collaborateurs, qui ont fait connaître ce phénomène à la communauté savante, furent, comme il se doit, les premiers à en proposer une explication. Selon ces auteurs, bon nombre de nos rapports sociaux seraient gouvernés par une norme générale : *la norme de réciprocité.* Cette norme orienterait, notamment dans les situations d'échange, les conduites de négociation et de concession.





N'est-il pas, en effet, de notoriété publique que les gens ont tendance à rendre les faveurs qu'on a pu leur accorder ? D'ailleurs, les expressions courantes comme « donnant-donnant », « couper la poire en deux », « y mettre chacun du sien », « renvoyer l'ascenseur »… illustrent bien la prégnance de cette norme dans nos sociétés. Laissons Cialdini et ses collaborateurs nous montrer comment, de leur point de vue, elle opère dans le phénomène de porte-au-nez :

« L'analyse ci-dessus suggère que si nous commençons par demander à autrui une faveur extrême dont le refus est certain et si nous passons ensuite à une moindre requête, il pourrait bien ressentir une pression normative le conduisant à répondre à notre concession par une concession de sa part. Dans la mesure où la situation est telle que la réponse d'autrui à notre requête implique fatalement un choix dichotomique – oui ou non – la seule façon pour lui de faire montre de réciprocité consiste à passer d'une position initiale de refus à une position d'acceptation. Ainsi, par le biais d'un retrait illusoire de notre position initiale, il serait possible d'amener autrui à accepter la requête que nous désirons lui faire accepter depuis le début. » (Cialdini *et al.*, 1975, p. 207).

Toute l'explication de Cialdini et ses collaborateurs tient dans cette citation. Elle repose donc entièrement sur la notion de *concessions réciproques*.

Cette explication ne manque pas de séduction. Elle permet de comprendre certains aspects du phénomène de porte-au-nez que nous avons évoqués sans nous y arrêter. Elle permet, notamment, de comprendre pourquoi il est si important que ce soit la même personne qui formule les deux requêtes. La norme de réciprocité ne peut, évidemment, jouer que dans la mesure où le solliciteur reste le même. Elle permet, encore, de comprendre pourquoi il est si important que le premier comportement demandé soit excessivement coûteux. Il faut, en effet, que la différence de coût entre les deux comportements demandés soit telle que la seconde requête puisse

effectivement apparaître comme une réelle concession, exigeant en retour une concession de l'individu sollicité. À l'appui de cette argumentation, Cialdini et ses collaborateurs présenteront des résultats expérimentaux montrant que la stratégie de la porte-au-nez perd toute efficacité lorsque les deux requêtes sont formulées par des expérimentateurs différents et lorsque le comportement impliqué par la première requête n'est pas plus coûteux que celui impliqué par la seconde.

Malheureusement, pour simple et séduisante qu'elle soit, l'explication de Cialdini et ses collaborateurs n'est pas très satisfaisante. Rapidement d'autres auteurs parviendront à montrer que la concession faite par le solliciteur ne peut être tenue pour le facteur causal principal du phénomène de porte-au-nez. Pour ces chercheurs, ce qui compte ce n'est pas tant que la personne ait le sentiment que celui qui formule la seconde requête accepte de subir une perte, que le sentiment qu'elle peut avoir que cette seconde requête est plus avantageuse pour elle. C'est une chose que d'accepter la seconde requête parce que votre interlocuteur semble vous avoir fait une concession, c'en est une autre que d'accepter cette même requête parce qu'elle vous semble plus avantageuse. Les chercheurs qui avancèrent de tels arguments (*cf.* Miller, Seligman, Clark et Bush, 1976) avaient en fait une tout autre explication du phénomène de porte-au-nez. Pour eux, l'acceptation de la seconde requête résulterait du contraste que le sujet a pu ressentir entre les deux requêtes, le caractère exorbitant de la première requête faisant, par contraste, apparaître la requête finale comme plus raisonnable que cela n'aurait été le cas en l'absence de cette première requête.

Ainsi, si votre fils vous demande de lui offrir une chemise dernier cri, valant 65 euros, vous risquez de trouver cette somme excessive. Mais s'il vous a préalablement demandé de lui acheter une chemise plus classique d'une valeur de 140 euros, il se pourrait bien, par contraste, que vous trouviez le





prix de la chemise à la mode des plus raisonnables. À en croire certains psychologues sociaux, cet effet de contraste perceptif serait donc susceptible de nous éclairer sur le phénomène de porte-au-nez. Malheureusement encore, il faut bien reconnaître que cette explication ne vaut pas davantage que la précédente. Elle ne permet pas, par exemple, de comprendre pourquoi le phénomène de porte-au-nez s'estompe, au point de disparaître, lorsque les deux requêtes ne sont pas formulées par le même expérimentateur. Si contraste perceptif il y a, celui-ci tient aux requêtes en tant que telles et non à qui les présente. Aussi bien, la théorie du contraste perceptif est-elle, pour le moins, sujette à caution. Deux chercheurs américains, Foehl et Goldman (1983), avaient de leur côté avancé une explication permettant de comprendre pourquoi la stratégie de la porte-au-nez ne s'avère efficace qu'à propos de causes nobles. Cette explication repose sur l'idée selon laquelle il est difficile de ne pas aider quelqu'un de bien, quelqu'un d'aussi estimable, par exemple, que ces bénévoles qui se dévouent corps et âme pour des causes comme la recherche médicale, la réinsertion des délinquants, l'assistance aux plus pauvres, etc. La première requête n'aurait donc d'autre fonction que de poser le solliciteur comme une personne « digne et respectable » et, partant, comme une personne à qui il est difficile de refuser quelque chose. Pas plus que les précédentes, cette explication n'a de quoi nous satisfaire. Elle ne permet de comprendre ni le rôle décisif du caractère exorbitant de la première requête, ni celui, tout aussi décisif, du bref délai devant séparer les deux requêtes. Pourquoi une personne serait-elle digne et respectable lorsqu'elle recrute des volontaires pour une période de deux ans mais pas pour une période d'un mois ? Pourquoi une personne serait-elle digne et respectable quelques instants après avoir formulé une requête initiale exagérément coûteuse mais pas 24 heures plus tard ? Pourquoi ? On ne le voit vraiment pas.

Les trois explications qui viennent d'être avancées étaient relativement spécifiques. Entendons par là qu'elles ont été formulées ou reformulées à seule fin de nous aider à saisir le phénomène de porte-au-nez. Elles s'avèrent pourtant défectueuses, chacune d'entre elles négligeant un ou plusieurs aspects importants de ce phénomène. Aurions-nous alors avantage à recourir à quelque théorie plus générale et que les psychologues sociaux évoquent volontiers lorsqu'il s'agit de rendre compte de phénomènes analogues à ceux qui nous occupent dans cet ouvrage? La théorie de *l'autoperception* vient tout naturellement à l'esprit. Cette théorie est issue d'une longue tradition de recherche qui montre que les gens n'ont pas une connaissance «directe» de ce qu'ils pensent, ressentent, veulent et finalement de ce qu'ils sont. Infortunément, il n'existe pas de fenêtre qu'on puisse ouvrir et qui donne sur le for intérieur, nous permettant ainsi d'appréhender directement nos opinions, nos sentiments, nos aptitudes. Toutes ces informations sur nous-mêmes, faute de pouvoir directement y accéder, il nous faut les déduire ou plus justement les inférer. C'est là une vieille idée chère à Spinoza et réhabilitée par le pédagogue Alain: on ne chante pas parce qu'on est heureux, mais on est heureux parce qu'on chante. On doit à Bem (1965, 1972) d'avoir le premier systématisé et théorisé cette idée. Selon cet auteur, connu pour son radicalisme skinnerien, nous parvenons à une connaissance de nos états internes en nous livrant à une analyse de nos comportements et des conditions dans lesquelles nous les avons émis. Et ceci permet de comprendre l'importance qu'accorde aujourd'hui la psychologie au sentiment de liberté, la liberté étant en effet l'une de ces conditions dans lesquelles nous agissons et que nous devons prendre en compte pour analyser nos comportements. Ainsi, si nous avons réalisé un acte donné dans un contexte de liberté, nous aurons davantage le sentiment que cet acte reflète ce que nous sommes, nos motivations, nos traits, que ce n'aurait été le cas si nous avions réalisé le même acte dans un contexte de contrainte.





Considérons une personne qui signe une pétition. Supposons qu'elle signe cette pétition, tantôt après avoir vu de très nombreuses personnes la signer avant elle, tantôt après avoir vu au contraire de très nombreuses personnes refuser de la signer. Dans la première situation, cette personne pourra, en se livrant à l'analyse de son comportement, éprouver le sentiment d'avoir signé la pétition pour faire comme tout le monde et pourra alors avoir ressenti une certaine contrainte sociale peser sur sa décision. Elle pourra donc tenir la signature de la pétition pour le produit des circonstances et, à ce titre, comme un acte qui ne reflète pas vraiment ses opinions personnelles. Dans la seconde situation, au contraire, aucune échappatoire n'est possible. Si elle a signé, c'est qu'elle le voulait bien et cette signature est cette fois une information, une information sur ses opinions; pour elle, comme pour les autres.

Cette théorie a pu être avancée pour rendre compte du phénomène de pied-dans-la-porte[44]. Elle ne peut l'être, en

44. Malgré ses limites (soulignées par Joule en 1987), cette théorie reste effectivement la plus disponible outre-Atlantique lorsqu'on essaye de parler théoriquement du pied-dans-la-porte, la théorie de l'engagement sur laquelle nous insistons tant n'enthousiasmant qu'assez peu les Américains (et ceci pour des raisons plus idéologiques que théoriques: «Pas assez d'Ego, nous disait récemment un collègue du Wisconsin, il faut de l'Ego pour satisfaire les gens»). De fait, le comportement préparatoire (signer une pétition, mettre un autocollant sur le pare-brise de sa voiture, etc.), s'il est réalisé dans un contexte de liberté, constitue une information importante pour la connaissance que peut acquérir l'individu de lui-même: il se voit rétrospectivement comme l'une de ces personnes qui n'hésitent pas à s'engager pour défendre les bonnes causes. Ainsi, le comportement préparatoire agirait-il par le biais de la connaissance qu'il permet à l'individu de tirer de lui-même. Tout se passe comme si ce comportement révélait à l'individu quelque chose de lui (convictions, croyances...) dont la fonction serait alors de rendre plus probable l'émission de comportements ultérieurs, plus coûteux mais en conformité avec cette nouvelle connaissance. Malheureusement, les supports empiriques de ce raisonnement font cruellement défaut. C'était déjà le cas en 1979 lorsque Dejonc, sur la base d'une analyse de la littérature, faisait part de ses incertitudes. Depuis, de nombreuses

revanche, pour rendre compte de celui de porte-au-nez. Le refus de la première requête devrait, en effet, apprendre au sujet qu'il est quelqu'un qui ne s'implique pas facilement dans les actions qu'on lui propose, qui a plutôt tendance à refuser les sollicitations d'autrui etc. Cette connaissance que le sujet vient d'acquérir sur lui-même devrait donc le conduire à rejeter, et non pas à accepter, les futures requêtes. Notre raisonnement est sans doute un peu brutal. Un partisan de la théorie de l'autoperception ne manquerait pas de faire valoir que dans la mesure où la première requête est, par principe, extravagante, celui qui la repousse ne peut faire aucune inférence sur ses états internes. Il va de soi que ce n'est pas parce que je refuse de consacrer deux heures par semaine de mon temps pendant deux ans à la Ligue contre le Cancer que je suis parfaitement insensible aux problèmes de la recherche médicale. L'argument est de bon sens. Mais, s'il montre qu'il n'est pas facile de rejeter la théorie de l'autoperception, il ne permet en rien de conclure qu'elle est la théorie adéquate de l'effet de porte-au-nez.

En somme, cette théorie générale ne s'avère pas plus satisfaisante que les explications spécifiques rappelées précédemment, qu'elles reposent sur l'idée de concessions réciproques, de contraste perceptif ou encore de dignité et de respectabilité du demandeur. On peut alors craindre qu'il en

recherches ont échoué, qui avaient pour but de tester les effets de l'une ou de l'autre des variables clés de l'interprétation du pied-dans-la-porte en termes d'autoperception : Dillard, 1990 (coût de la requête initiale, réalisation *versus* non réalisation de la requête initiale) ; Gorassini et Olson, 1995 (approbation *versus* non-approbation sociale ; consensus). De plus, lorsque ces variables « marchent », cela peut arriver (les personnes manipulées, par exemple, ne se jugeant plus comme elles se jugeaient avant), on ne trouve aucun lien entre ces changements autoperceptifs et l'acceptation du comportement coûteux. C'est la raison pour laquelle nous préférons pour notre part nous en tenir, en matière de pied-dans-la-porte, à la théorie de l'engagement, quitte à reconnaître les effets additionnels que peut avoir un processus d'autoperception, surtout lorsqu'il est renforcé par un subtil étiquetage (voir chapitre suivant).





soit de même avec d'autres théories psychologiques générales, et notamment avec la théorie de l'engagement qui nous paraissait pourtant jusqu'ici la plus intéressante. En effet, une application à la lettre et sans souplesse de la théorie de l'engagement débouche sur les mêmes prédictions que la théorie de l'autoperception : le refus, en toute liberté, d'une première requête concernant une cause donnée ne peut que nous conduire à prédire le refus d'une seconde requête portant sur la même cause, exactement comme dans le pied-dans-la-porte l'acceptation d'une première requête nous avait conduits à prédire l'acceptation d'une seconde (*cf.* chapitre IV). La théorie de l'engagement rencontre donc bien le même problème que la théorie de l'autoperception. Mais là encore, le caractère exorbitant de la première requête préserve la théorie de l'engagement d'une invalidation. Reconnaissons qu'il est malaisé de considérer que le refus de cette requête est placé sous les auspices du libre choix : un individu qui rejette une demande parfaitement inacceptable – et que l'expérimentateur a voulu telle ! – peut-il éprouver un sentiment de liberté ? On ne peut dès lors guère penser que la stratégie de la porte-au-nez engage l'individu dans son refus et par conséquent attendre les effets de persévération qui auraient dû le conduire à refuser des requêtes ultérieures du même genre.

Il faut se rendre à l'évidence, en dépit des nombreuses tentatives d'explication, le phénomène de la porte-au-nez reste bel et bien inexpliqué. Plutôt que de nous risquer à formuler une nouvelle explication, nous voudrions simplement tracer une voie. Supposons que l'individu qui refuse la requête exorbitante se sente évalué par son interlocuteur quant à sa générosité, son dévouement… bref quant à ses qualités morales. S'il refuse, par exemple, de donner son sang à raison d'une fois par mois durant quatre ans, il pourra penser que son interlocuteur va avoir une piètre opinion de lui, qu'il va le juger comme quelqu'un d'indifférent aux besoins des autres, et en l'occurrence à la vie d'autrui. Or, on

a pu démontrer que de telles évaluations, lorsqu'elles étaient formulées explicitement suffisaient parfois à induire des comportements destinés à les contester (voir notamment Steele, 1975). On peut alors se demander s'il ne se passe pas quelque chose de semblable dans le phénomène de porte-au-nez. Encore une fois, en posant cette question nous n'avons pas pour ambition de fournir une explication de ce phénomène. Nous avons seulement souhaité montrer la similitude de deux phénomènes et peut-être ainsi ouvrir une autre voie de réflexion.

## Une bonne porte-au-nez ou un bon pied-dans-la-porte ?

Il n'a pas manqué de chercheurs pour se demander quelle stratégie de la porte-au-nez, ou du pied-dans-la-porte, se montrait la plus efficace. La même année où Cialdini et ses collaborateurs faisaient connaître le phénomène de porte-au-nez, Cann, Sherman et Elkes (1975) confrontaient l'efficacité de ce phénomène à celle du pied-dans-la-porte. Il s'agissait d'amener les habitants de Bloomington (Indiana), à distribuer dans leur entourage quinze brochures concernant la sécurité routière. C'était là le comportement attendu. Deux requêtes initiales: la première insérée dans une stratégie de pied-dans-la-porte consistait à demander aux gens de répondre à trois courtes questions portant également sur la sécurité routière; la seconde, insérée cette fois dans une stratégie de porte-au-nez, consistait à leur demander de compter, deux heures durant, le nombre de véhicules qui traversaient un important carrefour de la ville. La première de ces requêtes était donc relativement peu coûteuse, toutes les personnes sollicitées ayant accepté de répondre aux trois questions. La seconde était, en revanche, nettement plus coûteuse, seules quelques rares personnes (une sur dix environ) ayant accepté de compter les automobilistes. La requête finale, portant sur le comportement attendu, était par conséquent franchement





plus coûteuse que la première des requêtes initiales mais considérablement moins que la seconde. Cette recherche permettait donc bien de comparer l'efficacité des deux stratégies de manipulation. Elle présentait un intérêt supplémentaire, les chercheurs ayant jugé bon de faire varier le délai entre la requête initiale et la requête finale. Tantôt ces deux requêtes étaient formulées successivement à la faveur du même contact, tantôt la seconde requête n'était formulée que sept à dix jours après la première, lors d'un second contact téléphonique. Les résultats sont très nets. Ils confirment d'abord l'efficacité des deux techniques lorsque les deux requêtes sont formulées durant le même échange. Dans ce cas les deux techniques se valent plus ou moins: 78,3 % et 90,5 % des personnes sollicitées s'étant portées volontaires pour distribuer les quinze brochures, respectivement avec la stratégie de pied-dans-la-porte et avec celle de porte-au-nez, la différence entre ces deux pourcentages n'étant pas statistiquement significative. Mais il en va tout autrement lorsque les deux requêtes sont formulées à quelques jours d'intervalle. Si le pied-dans-la-porte conserve son efficacité (70 % d'acceptation), la porte-au-nez s'avère totalement inefficace (29 % seulement d'acceptation). Cette dernière technique a même des effets opposés aux objectifs – on pourrait presque parler de « contre-porte-au-nez » – puisque les gens qui avaient rejeté quelques jours auparavant la requête initiale furent plus nombreux à refuser de distribuer les brochures que ne le furent ceux d'un groupe contrôle auquel on avait demandé directement de les distribuer (50 % d'acceptation). Le temps n'a donc pas les mêmes effets avec la technique du pied-dans-la-porte et avec celle de la porte-au-nez: il n'affecte pas l'efficacité de la première, mais entrave l'efficacité de la seconde. Et cela n'a rien de surprenant. Ces résultats ne sont-ils pas conformes aux connaissances que vous avez acquises auprès de ces professionnels que sont les spécialistes en pied-dans-la-porte ou en porte-au-nez ?

Quant à savoir si une bonne porte-au-nez vaut mieux qu'un bon pied-dans-la-porte, ou si vos préférences doivent aller au pied-dans-la-porte plutôt qu'à la porte-au-nez, la question reste entière, la recherche qui vient d'être évoquée ne permettant en aucune manière de trancher : lorsque la technique de la porte-au-nez est utilisée comme il convient (même expérimentateur, bref délai entre les deux requêtes) les deux techniques ne peuvent être départagées.

Les recherches ultérieures ne permettront pas davantage de prendre parti : si certaines attestent de la supériorité de celle-ci, d'autres attestent en revanche de la supériorité de celle-là. Cette contradiction peut, assez facilement, se comprendre. On ne peut jamais être sûr qu'un bon pied-dans-la-porte soit opposé à une bonne porte-au-nez, si bien qu'on a pu quelquefois comparer une stratégie efficacement conduite à une autre qui ne l'était point ou, pour ceux qui sont sensibles aux images frappantes, un maillet dur à un marteau mou.

La raison peut encore tenir au type de comportement attendu. Il n'est pas exclu, en effet, que certains comportements soient plus faciles à obtenir par pied-dans-la-porte que par porte-au-nez, l'inverse pouvant être vrai pour d'autres. Toujours est-il qu'il est difficile de se faire une religion. Tout au plus peut-on avancer que, pour certains chercheurs (*cf.* Stahelski et Patch, 1993) le pied-dans-la-porte doit être tenu comme une technique d'influence plus douce que la porte-au-nez. Quoi qu'il en soit, une bonne manipulation reste un ouvrage délicat. Si nous pouvons, sur la base de recherches expérimentales dans lesquelles on se satisfait d'effets statistiques, faire connaître quelques grandes stratégies manipulatrices (porte-au-nez, pied-dans-la-porte ou encore amorçage) et en énoncer les principes d'optimalité, il reste pour l'art une place décisive. Il est de mauvais manipulateurs comme il est de mauvais médecins ; il en est aussi de bons. Ceux-ci, s'ils étayent leurs pratiques professionnelles sur de





solides connaissances théoriques ont encore besoin d'un tour de main qui nécessite d'autres atouts : un sens aigu des relations humaines, une bonne tête, une certaine connivence culturelle, sans oublier bien sûr ce petit quelque chose sans lequel tout le restant n'est rien. Aussi, si de petites manipulations peuvent être envisagées, et réussies, sur la base des conseils contenus dans ce traité, vous ne pourrez éviter, pour les manipulations d'envergure, de recourir à l'homme de l'art.

Mais, les conseillers n'étant pas les payeurs, il est temps de tourner la page et de retrouver Madame O.

# Du pied-dans-la-bouche au pied-dans-la-memoire : autres techniques de manipulation

## Une matinée en ville

Dolmos, la capitale, fête ce 15 décembre les Cent Dolmatiens. Cette commémoration[45] est particulièrement appréciée des Dolmates car la tradition veut qu'il fasse toujours beau ce jour-là. Comme les années précédentes, c'est sous un soleil froid et réservé que Madame O. se gare aux abords de la vieille ville, place de la Fontaine. Comme à l'accoutumée, les mendiants chassés des zones piétonnes du centre ville hèlent les passants. « Il y en a chaque année un peu plus », se dit Madame O. Elle change de trottoir et presse le pas. Autour de la cathédrale Sainte-Lucie s'agite tout un monde de camelots et de brocanteurs, de saltimbanques et d'artisans. La foire des Cent Dolmatiens tient, une fois encore, ses promesses. Madame O. se laisse porter par la foule. Là, un cracheur de feu s'époumone, là encore un violon écorche un poème de Dvorak. Plus loin un marchand de presse-citron donne de la

45. Cette commémoration est celle d'un brillant fait d'armes. Les troupes armoriennes avançaient sur Dolmos. Le seul obstacle leur restant à franchir était le pont des Patriarches, gardé par 101 fantassins dolmates. Non seulement ils résistèrent héroïquement sauvant ainsi et le pont et la ville, mais encore le firent-ils en sauvegardant leur peau. La seule ombre à ce glorieux tableau est celle d'un soldat dolmate dont les historiens ne savent dire encore aujourd'hui s'il s'est jeté à l'eau pour fuir le combat ou s'il est passé par-dessus bord par pure maladresse. Toujours est-il que les 101 Dolmatiens n'étaient plus que 100 lorsqu'ils rentrèrent triomphalement dans la ville en chantant l'hymne national.

voix. Le discours est bien rôdé. Ses presse-citron en bambou n'ont pas leurs pareils: il suffit de souffler sur le citron pour que le verre se remplisse! «Voilà, qui devrait faire plaisir à tante Germaine. Peut-on rêver d'un cadeau de Noël plus original?» Madame O. s'approche, convaincue que 50 dolmaces lui suffiront.

– «C'est quelque chose, hein, ces presse-citron? s'enorgueillit le camelot en lui tenant le bras. Je vous mets au défi de trouver plus pratique.

– Combien? se hasarde-t-elle.

– 100 dolmaces.

– 100 dolmaces?

– Mais ce n'est pas tout. Pour 100 dolmaces vous emportez aussi ces deux jolis verres. Regardez, il suffit de les retourner pour en faire des coquetiers! Fallait y penser, n'est-ce-pas? Et ce n'est pas tout, pour vous, j'ajoute deux citrons biologiques bien mûrs, j'ai décidé aujourd'hui de finir plus tôt.»

En sortant son billet de 100 dolmaces, Madame O. se demande si les citrons tiendront jusqu'à Noël. De toute façon, se rassure-t-elle, les deux verres-coquetiers changent complètement la nature du cadeau. Le presse-citron, seul, eût été sans doute un peu trop utilitaire. Les verres-coquetiers ajoutent une note de fantaisie parfaitement adaptée à l'ambiance de Noël. Son paquet sous le bras, elle se laisse porter vers un étal de cuirs et peaux. Elle aimerait bien trouver pour son mari un beau cadeau, histoire de se faire pardonner ses dernières frasques militantes. Un blouson en daim peut-être? Mais rien ne l'emballe vraiment. Voilà qu'elle se dirige, presque malgré elle, vers un brocanteur pour y admirer une Vierge enluminée maternant ses jumeaux, probablement de la fin du quinzième. Frisson. Le froid sans doute, l'émotion peut-être. Madame O. remonte son col et chausse ses lunettes.





– «Ah! Madame je vois dans votre regard que vous êtes sensible à la douleur humaine. Vous êtes sensible au malheur des autres, n'est-ce-pas?» C'est une rousse qui l'interpelle. «Nous faisons une quête pour les Restaurants du Cœur, l'hiver sera rude cette année. Bien sûr, vous êtes libre de faire comme vous voulez, de donner ou de ne pas donner, de donner beaucoup ou de donner un peu. Vous savez, même un petit dolmace est utile.» Oubliant un moment son mari et la Vierge aux jumeaux, envahie qu'elle est par la vision de ces pauvres hères qui, l'hiver, se serrent les uns contre les autres sous les ponts de Dolmos, Madame O. cherche dans son porte-monnaie. Elle en sort 10 dolmaces.

– «Merci, Madame, votre geste se traduira par deux repas.»

Attendrie, Madame O. doit se faire violence pour ne pas donner en sus ses deux citrons. La buée de ses lunettes la gêne. Il ne manquait plus que le brouillard! Elle n'ose même pas demander le prix de la Vierge. Dix mètres plus loin, c'est à elle qu'elle pense. L'idée s'est imposée alors qu'elle passait devant le relais téléphonie des Télécommunications Dolmates. «Pourquoi ne m'offrirais-je point un kit main libre pour Noël? J'ai trop tendance à utiliser mon portable en conduisant.» Sitôt dit, sitôt fait, elle trouve pour 150 dolmaces ce qu'il lui faut. La foule est de plus en plus dense, le brouillard aussi. Ce n'est finalement pas le bon jour pour choisir ses cadeaux de Noël. Un presse-citron et deux verres-coquetiers pour tante Germaine, un kit main libre pour elle, elle n'est tout de même pas sortie pour rien. Déjà onze heures, il est temps de penser à l'âne salé, le plat national, que toute femme dolmate qui se respecte sert le jour de la fête des Cent Dolmatiens. La fontaine près de laquelle elle s'est garée n'est plus très loin. À peine débouche-t-elle sur la place qu'elle réalise que la police a eu pour son pare-brise des attentions peu amènes. «Les ordures, maugréait-elle, mettre des contredanses le jour de la fête des Cent Dolmatiens. C'est un

comble!» Elle appréhende la réaction de son mari au moment de payer l'addition. Dans ces moments-là, il n'est pas toujours très tendre avec elle. «Quelle idiote! J'aurais pu me garer ailleurs.» Elle en est encore à se traiter de tous les noms, lorsqu'elle constate qu'il ne s'agit que d'une modeste publicité pour le *Fantassin goguenard*, un piano-bar pour célibataires en goguette. «Ouf, je préfère ça!» Soulagée, elle se surprend à faire l'aumône d'une pièce de monnaie au mendiant qui la regarde dans les yeux. Elle glisse la publicité dans son sac et en ressort sa clé de contact. Courtoisement, un jeune homme s'est approché d'elle. Il a le sourire professionnel de ceux qui attendent quelque chose de vous. Il ne lui laissera pas le temps de s'installer au volant.

– «Comment allez-vous aujourd'hui?

– Je vais bien, merci.

– Je suis content de savoir que vous allez bien. Je suis chargé de préparer une campagne de sécurité routière. Dites-moi: êtes-vous, personnellement, pour ou contre le respect du code de la route?

– Évidemment pour», répond Madame O. en se demandant ce qui va encore bien pouvoir lui arriver.

– «Vous êtes pour? Alors permettez-moi de poursuivre. Pour préparer cette campagne nous avons besoin d'arguments qui parlent vraiment aux gens. Nous avons pensé que le mieux était encore d'interroger les gens eux-mêmes, dans la rue. Bien sûr, nous ne mettons à contribution que les gens *pour* comme vous. Si vous le voulez bien, je vais donc vous demander de me donner quelques arguments en faveur du respect du code de la route auxquels les Dolmates, selon vous, seraient sensibles. Si vous êtes d'accord, je branche mon magnétophone.»

Madame O., on le sait, ne manque ni d'éloquence, ni d'imagination. L'agent de la sécurité routière ne la laissera toutefois pas parler plus de trois minutes.





– «Merci infiniment, vos arguments me seront très utiles. Pour terminer, j'aurais besoin que vous me donniez des exemples de situations dans lesquelles il vous est arrivé, personne n'est parfait, de ne pas respecter le code de la route. Dites-moi, par exemple, marquez-vous systématiquement l'arrêt à chaque stop, je dis bien à chaque stop?» Madame O. pense alors au carrefour des Épinettes qu'elle traverse deux fois par jour. La visibilité est parfaite à droite comme à gauche et Madame O. n'a jamais cru bon de marquer le stop lorsqu'elle ne voyait rien venir. Le jeune homme l'amène ainsi à chercher dans sa mémoire de réelles infractions au code de la route: stationnements illicites, non-respect des limitations de vitesse…

Cela aurait pu durer longtemps, si Madame O. n'avait fini par avouer qu'elle était pressée.

– «Oui, je comprends. Pas de problème, de toute façon nous avions terminé. Merci encore pour votre collaboration. Bonne journée et bonne route.»

11h20. L'âne salé ne sera pas prêt avant 13 heures. C'est fou le nombre de personnes qui viennent vous solliciter pour ceci ou pour cela. La voici, maintenant, au carrefour des Épinettes. Personne à droite, personne à gauche. Madame O. marque néanmoins l'arrêt réglementaire.

*
* *

À l'occasion de la fête des Cent Dolmatiens – et en moins de deux heures! – Madame O. a fait très fort. Une petite souris[46] informée n'aurait pas relevé moins de neuf techniques d'influence ayant fait l'objet de l'attention des chercheurs. Allez savoir si ce ne sont pas ces techniques qui ont conduit Madame O. à faire les quatre choses suivantes:

46. Il s'agit là d'une image. Depuis la grande dératisation de 1956, il n'y a plus le moindre petit rongeur dans tout le tissu urbain.

mettre cent dolmaces dans le cadeau de Noël de tante Germaine, donner 10 dolmaces pour les Restaurants du Cœur, faire la charité à un mendiant, marquer le stop au carrefour des Épinettes. Pour en arriver là, Madame O. a successivement été soumise à un *toucher*, un *ce-n'est-pas-tout*, un *étiquetage*, un *vous-êtes-libre-de*, un *un-peu-c'est-mieux-que-rien*, une *crainte-puis-soulagement*, un *les-yeux-dans-les-yeux*, un *pied-dans-la-bouche* et, pour couronner le tout, un *pied-dans-la-mémoire*. Chacune de ces techniques peut être utilisée isolément lorsqu'on souhaite qu'une personne réponde à une attente ou satisfasse une requête. Nous les regrouperons en deux catégories, réservant un statut particulier au pied-dans-la-mémoire.

La première catégorie rassemble les techniques qui concernent la création du contexte interpersonnel dans lequel la requête va pouvoir être formulée avec le plus d'efficacité. C'est ainsi que Madame O. a été touchée au bras par un camelot (technique du toucher). Un peu plus tard, après avoir craint le pire, Madame O. s'est sentie soulagée en constatant que ce qu'elle avait pris pour un P.V. n'était qu'une banale publicité (technique de la crainte-puis-soulagement). La morale est sauve, c'est un mendiant la regardant dans les yeux (technique des yeux-dans-les-yeux), qui aura profité de ce soulagement. Quant à l'agent de la sécurité routière, arrivé sur ces entrefaites, il n'a pas manqué de prendre de ses nouvelles et d'afficher sa satisfaction en apprenant qu'elle allait bien (technique du pied-dans-la-bouche). Tout cela, direz-vous, n'a pour effet que de créer un climat ou, comme disent volontiers certains spécialistes, une humeur positive. Soit. Mais encore faut-il savoir procéder adéquatement et au bon moment.

La deuxième catégorie rassemble les techniques qui concernent la formulation au sens large de la requête. Le camelot a su faire valoir, comme autant d'avantages insoupçonnées, les éléments d'un lot coûtant 100 dolmaces: un





presse-citron, certes, mais aussi deux verres-coquetiers, mais aussi deux citrons (technique du ce-n'est-pas-tout). La militante des Restaurants du Cœur, pour sa part, a pris le soin de dire à Madame O. qu'elle était sensible à la douleur humaine (technique de l'étiquetage). Elle n'a pas manqué non plus de lui rappeler qu'elle était libre de donner ou pas (technique du mais-vous-êtes-libre-de) et que la moindre petite pièce serait la bienvenue (technique du un-peu-c'est-mieux-que-rien).

Nous réserverons pour la fin de ce chapitre la très subtile technique du pied-dans-la-mémoire mise en œuvre par l'agent de la sécurité routière. Il a engagé Madame O. dans la défense d'une noble cause (le respect du code de la route) avant de l'inciter à plonger dans sa mémoire pour y constater les écarts qu'elle s'autorisait. Résultat: elle marque un stop qu'elle avait pour habitude de négliger.

## Le contexte de la requête

Commençons par ces petits trucs qui ont pour effet de mettre en condition la personne dont vous souhaitez obtenir quelque chose et qui vont donc la prédisposer à vous satisfaire. Ces divers petits trucs n'ont pas tous fait l'objet de la même attention de la part des chercheurs. Fidèle à notre engagement, nous n'évoquerons que ceux dont l'efficacité est attestée dans la littérature scientifique.

### *La technique du toucher*

Vendredi soir. Comme chaque semaine vous êtes en train de faire vos courses au supermarché le plus proche de votre domicile.

– « Bonjour Madame. »

C'est un démonstrateur tout sourire qui vous tend un morceau de pizza après vous avoir pris le bras.

– « Goûtez Madame, poursuit-il, c'est un morceau de pizza, un nouveau produit cuisiné Bichtoni. »

Vous prenez la pizza qui vous est tendue, il vous rend votre bras. Vous poursuivez alors vos achats tout en savourant la pizza.

Question : Pensez-vous que le fait d'avoir été touchée au bras par le démonstrateur à l'entrée du magasin a pu vous inciter à goûter le morceau de pizza ?

Réponse : Oui, certainement.

Sans doute, Madame, êtes-vous surprise par cette réponse. Nous reconnaissons que nous l'avons nous-mêmes été aussi. Psychologues sociaux, nous sommes, plus que d'autres psychologues, habitués à traiter de résultats contraires au sens commun, quelquefois même franchement déroutants. Pourtant, le rôle joué par les contacts physiques sur l'acceptation de certaines requêtes n'a pas fini de nous étonner.

Curieuse, cette recherche réalisée, au milieu des années 70 (Kleinke, 1977) auprès d'utilisateurs de cabines téléphoniques. Un chercheur les avait précédés et avait délibérément laissé en évidence, dans la cabine, quelques pièces de monnaie. Comme l'aurait fait n'importe qui, les utilisateurs faisaient le ménage en partant. Ils étaient alors interceptés par le chercheur : « N'auriez-vous pas trouvé les quelques pièces de monnaie que j'ai dû laisser sur la tablette ? » Il se contentait de cette sollicitation, purement verbale, dans un groupe contrôle. Ce groupe nous informe donc sur la réaction spontanée des personnes venant juste d'empocher de l'argent ne leur appartenant pas. Le taux de restitution des pièces de monnaie fut de 63 %. Auprès d'autres utilisateurs, Kleinke utilisa la technique du toucher : en même temps qu'il formulait sa demande, il touchait pendant une ou deux secondes le bras de son interlocuteur. Dans cette





condition, il obtint un taux de restitution de 93 % ! Comme quoi un geste qui peut sembler anodin, au point qu'on n'y porte le plus souvent même pas attention, peut rendre les gens plus honnêtes. Depuis les années 70 les recherches sur le toucher ont fait florès. Elles démontrent par A + B la réelle efficacité de ce geste. La célèbre université de Miami abrite, d'ailleurs, en son sein, un centre de recherche qui lui est exclusivement consacré. C'est dire la respectabilité scientifique du toucher. Nous savons ainsi, et par exemple, que le toucher :

– affecte favorablement les jugements esthétiques (Silverthorne, Noreen, Hunt et Rota, 1972) ;

– conduit des clients à trouver plus agréable le magasin dans lequel ils pénètrent (Hornik, 1992) ;

– amène les usagers d'une compagnie aérienne à trouver le personnel navigant plus compétent (Wycoff et Holley, 1990) ;

– modifie positivement la perception du statut d'un inconnu (Storrs et Kleine, 1991) ;

– induit un patient à avoir davantage confiance en son thérapeute et à le trouver plus chaleureux (Pattison, 1973) ;

– crée chez la personne touchée une humeur positive (Fischer, Rytting et Heslin, 1976) ;

– réduit le stress de patients avant une intervention chirurgicale (Whitcher et Fisher, 1979) ;

– améliore les performances scolaires d'un élève (Steward et Lupfer, 1987) ;

– ...

Bref, l'effet du toucher est aujourd'hui démontré sur le plan évaluatif, motivationnel, relationnel et même physiologique.

Cet effet est, nous l'avons dit, troublant. D'une part, il va à l'encontre de croyances bien établies concernant les distances à respecter dans les relations interpersonnelles. Sans doute a-t-on quelque peu exagéré l'importance des règles de

proxémie chères à Hall et aux tenants de la communication interculturelle[47]. D'autre part, il s'observe dans les sociétés qui ont des cultures différentes du contact physique interpersonnel. On oppose, à juste titre, les cultures dites de contacts (latines notamment) et les cultures dites de non-contacts (anglo-saxonnes notamment). Bien que les Américains soient les moins enclins à se toucher, c'est surtout auprès d'eux que les vertus du contact physique ont été étudiées. Ce n'est que récemment que Nicolas Guéguen nous a montré que le toucher conservait toutes ses vertus en France et donc dans l'un des pays du monde où – qu'on se le dise – on se touche le plus.

## Les effets comportementaux du toucher

Nous avons vu que le toucher modifiait nos jugements et nos humeurs. Ce sont ces modifications qu'invoqueront la plupart des chercheurs pour expliquer les effets comportementaux du toucher, comme ceux observés auprès des utilisateurs de cabines téléphoniques invités à restituer de l'argent ne leur appartenant pas.

Depuis les années 70, les effets du toucher sur l'acceptation d'une requête ont été observés dans les contextes les plus divers. Il nous plaît ici de choisir en France nos exemples, en évoquant deux recherches récentes de Guéguen. La première (Guéguen, 2001) a la rue pour décor. Sa simplicité n'ôte rien à sa qualité démonstrative. – « Auriez-vous une ou deux petites pièces pour me dépanner ? » Taux d'acceptation : 28 %. On passe tout bonnement à 47 % lorsque la demande est accompagnée d'un bref toucher de l'avant-bras !

La seconde recherche (Guéguen, sous presse bis) se déroule à l'université durant de véritables séances de travaux dirigés de statistiques. Comme il est de pédagogie courante

47. La distance considérée par ces derniers comme la distance optimale dans l'échange social est celle du bras tendu.





lors de telles séances, les étudiants travaillent et l'enseignant dirige. Le voilà maintenant qui circule de table en table, vérifiant consciencieusement où en sont les étudiants dans leurs exercices. Encouragements pour tous et toucher pour certains. Mais l'horloge tourne et il est bientôt temps de passer à la correction : « Qui se porte volontaire pour venir au tableau ? » Les enseignants le savent bien, il n'est pas facile d'amener des étudiants à venir librement au tableau corriger des exercices. Pour preuve, dans la situation contrôle ils ne sont guère que 11,5 % à se porter volontaires. Lorsque l'enseignant a accompagné ses encouragements d'un toucher du bras, ce pourcentage s'en trouve presque triplé (29,4 %). Ces deux recherches françaises, sont très représentatives d'un vaste ensemble de travaux montrant l'efficacité de la technique du toucher lorsqu'on souhaite obtenir d'une personne qu'elle fasse ce qu'on lui demande. On en compte aujourd'hui plus de 300 dans le seul domaine médical. Notre conseil : si vous voulez rester maître de vous-même en toutes circonstances, n'acceptez pas qu'on vous touche !

### *La technique du pied-dans-la-bouche*

Il aura fallu attendre 1990 pour que soit montrée expérimentalement l'efficacité d'une technique d'influence qui ne revient guère qu'à faire précéder sa requête d'une banale formule de politesse : « Comment allez-vous ? » Il est vrai que l'on réserve plutôt cette formule aux gens que l'on connaît peu ou prou.

Howard (1990), à qui on doit la technique du pied-dans-la-bouche, voulait obtenir de personnes sollicitées par téléphone qu'elles veuillent bien acheter des cookies au profit des Restaurants du Cœur. Avant d'en appeler à la générosité de ses interlocuteurs, il disait une fois sur deux : « Comment allez-vous aujourd'hui ? (...) Je suis très heureux que vous alliez bien. » Cette entrée en matière fit passer le pourcentage d'acceptation de 10 % à 25 %. Telle est la technique du pied-

dans-la-bouche. Les démonstrations de son efficacité ne manquent pas, qu'elle soit pratiquée au téléphone ou en face-à-face (voir en particulier: Aune et Basil, 1994). Reste à en comprendre les ressorts. On pourrait penser qu'il y a là un effet de la politesse avec laquelle le chercheur s'est adressé aux gens, ceux-ci préférant donner suite aux requêtes formulées poliment. Howard préfère une autre explication. Il s'appuie sur le fait qu'à la question qui lui est posée, quelle que soit son humeur effective, l'interlocuteur ne peut guère répondre que «ça va». Si la forme interrogative utilisée donne l'illusion d'avoir à choisir entre «ça va» et «ça ne va pas», la vie sociale nous dicte de répondre «ça va». N'oublions pas que Howard s'adresse à des inconnus. Imaginez que les quinze collègues auxquels vous avez demandé aujourd'hui comment ils allaient en aient profité pour répandre leur malheur sur votre table. Pourtant, la réponse «ça va» n'est pas, d'un point de vue psychologique, neutre. Pour Howard, elle rend plus difficile le refus de faire un petit geste pour des nécessiteux. Être bien et ne rien faire pour ceux qui ne vont pas est une position psychologiquement inconfortable. Qui dirait le contraire? Pour tester son explication, Howard dut augmenter considérablement le nombre des personnes sollicitées. Sur les 120 personnes sollicitées, 12 seulement avouèrent une humeur maussade («ça ne va pas bien en ce moment»). Peut-être venaient-elles d'apprendre l'inconduite de leur moitié? Comme Howard l'avait prédit, ces dernières ne furent absolument pas sensibles à la technique du pied-dans-la-bouche, une seule d'entre elles accepta d'acheter des cookies. 8 % donc (1 sur 12), moins que dans le groupe contrôle (18 %). Il s'en trouva 46 % (12 sur 26) parmi les personnes ayant clairement affiché leur bonne humeur («ça va parfaitement bien») et donc parmi celles étant allées au-delà des exigences de la simple civilité. Peut-être venaient-elles, enfin, d'être éconduites par une ou un partenaire dont elles essayaient vainement de se séparer depuis de longues années? Il va de soi que la grande majorité





des gens se contentèrent d'un simple «ça va», simple «ça va» qui les porta néanmoins à se montrer plus généreux, puisque le taux d'acceptation fut ici de 30 % (25/82). En somme, il y a une relation entre la tonalité des réponses des gens et leur conduite de soumission ultérieure. Cette relation apporte incontestablement de l'eau au moulin d'Howard. Pourtant une série de recherches récentes effectuées en Pologne (Dolinsky, Nawrat et Rudak, 2001) conduit à nuancer cette interprétation de Howard. Il faut savoir qu'il n'est pas, en Pologne, aussi normatif qu'en Dolmatie – et sans doute même qu'aux États-Unis ou que chez nous – de répondre: «Ça va bien merci» à la question: «Comment allez-vous aujourd'hui?» Il faut savoir, surtout, qu'il est des situations dans lesquelles cette réponse n'est plus évidente du tout. C'est le cas, par exemple, lorsqu'on est étudiant et qu'on vient tout juste de rendre sa copie d'examen. Justement, dans une des recherches de Dolinsky et ses collègues, des étudiants étaient interpellés au sortir d'une salle d'examen. On se doute que tous n'avaient pas le cœur léger et le sourire aux lèvres. Ils furent d'ailleurs nombreux à avouer que tout n'allait pas pour le mieux. Quelle que soit l'humeur affichée, le chercheur enchaînait par une phrase de circonstance en période d'examen: «Avez-vous d'autres épreuves à passer cette semaine?» Puis, sans plus de détours, il en venait à l'objet de sa requête: se faire aider dans une action de charité au profit des orphelins. La technique du pied-dans-la-bouche se montra, là encore, très efficace (62 % contre 27 % dans le groupe contrôle). Mais, contrairement à la thèse de Howard, les étudiants ayant exprimé de l'insatisfaction au sortir de la salle d'examen furent aussi nombreux à offrir leur aide que ceux ayant fait état de leur allégresse. Ce n'est donc pas l'humeur qu'appelle la question inaugurale «Comment allez-vous aujourd'hui?» qui sous-tend, ici, dans le contexte très particulier d'une session d'examens, le phénomène de pied-dans-la-bouche. D'autres études réalisées par ces mêmes chercheurs, ou par d'autres, montreront que

l'instauration d'un dialogue entre solliciteur et sollicité doit être tenue pour un élément essentiel. Il est à ce point essentiel que, même avec des requêtes dénuées de tout altruisme, on a pu observer de beaux effets de pied-dans-la-bouche. Nonobstant, cet ouvrage étant exclusivement réservé aux honnêtes gens, nous ne saurions trop conseiller au lecteur de réserver cette technique aux causes les plus nobles.

*La technique de la crainte-puis-soulagement*

Comment oublier l'ambiance trouble et malsaine de ces scènes d'interrogatoire relatées dans des ouvrages sur l'occupation nazie, sur la Russie de Staline, sur le Chili de Pinochet ou régulièrement mis en images dans des films de guerre ou dans des films policiers? On commence par faire peur, très peur, et là tout est bon: insultes, menaces de torture, de passage à tabac, de coups de fouet, etc. Et puis, alors que l'accusé s'attend au pire, le «méchant» disparaît et avec lui insultes et menaces. Le fouet retourne dans le tiroir, le ton de l'interrogatoire redevient humain. Le contraste est tel que le «gentil» apporte, par sa seule présence, un soulagement inespéré. Il n'est pas rare, les récits historiques en témoignent, d'obtenir alors les aveux qu'on n'avait pu arracher jusque-là. Le processus psychologique qui sous-tend ce phénomène n'est pas à rechercher dans la peur, mais dans la réduction soudaine de la peur et dans le soulagement qui en est la conséquence: «Ouf! Je l'ai échappé belle.»

Dolinsky, dont nous venons juste de parler, et Nawrat, un autre chercheur polonais, furent les premiers à étudier expérimentalement une technique très proche, dans son principe, de celle utilisée dans les moments sombres que nous venons d'évoquer: la technique de la crainte-puis-soulagement. Ils ont montré dans cinq recherches, aussi ingénieuses les unes que les autres:

1. Que l'asymétrie de pouvoir (accusateur/accusé, employeur/employé, maître/élève, enfant/parent) n'était pas un pré-requis et…





2. Que cette technique pouvait déboucher sur tout autre chose que sur des aveux.

Nous rappellerons trois de ces recherches, impliquant des peurs différentes et visant des comportements de «soumission» différents.

La première recherche a été réalisée dans le sud de la Pologne, dans les rues d'Opole. À Opole, comme à Dolmos, il n'est pas rare de voir des automobilistes indisciplinés se garer à des endroits où le stationnement est, pourtant, formellement interdit. En revenant, ils trouvaient derrière l'essuie-glace de leur véhicule, une petite feuille de la taille et de la couleur d'un P.V. Dans un cas, il s'agissait d'une publicité pour Vitapan, un médicament miracle censé favoriser la repousse les cheveux, dans un autre d'une injonction à se rendre au poste de police pour infraction aux règles régissant le stationnement urbain. L'expérimentatrice, cachée non loin de là, laissait l'automobiliste prendre connaissance du contenu du message: soulagement pour certains mais pas pour d'autres. Puis elle s'introduisait:

– «Bonjour, je suis étudiante à l'université d'Opole. Voudriez-vous remplir un questionnaire pour moi? Cela ne prendra que 15 minutes.» Si un inconnu vous a un jour demandé de participer à une enquête dans la rue, vous savez à quel point il est normal de passer son chemin. 62 % des personnes ayant été confrontées à la publicité ambitionnant de redonner espoir et charme aux chauves (condition de crainte-puis-soulagement) acceptèrent cependant d'aider l'étudiante, contre 32 % dans le groupe contrôle, groupe dans lequel les automobilistes n'avaient trouvé aucun papier sur leur pare-brise. Du simple au double donc. Rien de tel parmi les personnes assignées à comparaître au commissariat le plus proche: 8 % d'entre elles seulement se montrèrent serviables. Cette recherche indique donc clairement que c'est bien le soulagement, et non la peur en tant que telle, qui joue un rôle déterminant. La peur seule s'avère même ici totalement contre-performante.

La deuxième recherche aboutit aux mêmes conclusions. Elle concerne des lycéens s'étant portés volontaires pour prendre part à une expérience réalisée à l'université d'Opole. En arrivant à l'université, les lycéens composant le premier groupe apprenaient qu'ils recevraient un choc électrique à la moindre erreur de leur part dans une tâche d'apprentissage (condition de crainte). La moitié d'entre eux étaient informés un peu plus tard que, finalement, cette expérience ne les concernait pas et qu'en aucun cas, contrairement à ce qu'on avait bien pu leur dire, ils ne recevraient des chocs électriques. On attendait simplement d'eux qu'ils lancent des fléchettes sur des cibles plus ou moins éloignées, dans le cadre d'une autre étude portant sur la coordination oculomanuelle (condition crainte-puis-soulagement). Les lycéens d'un second groupe (groupe contrôle) étaient directement sollicités pour le test de fléchettes. Pendant que les lycéens attendaient leur tour, une étudiante s'adressait à eux en ces termes: « Bonjour, je suis étudiante dans cette université. Je recherche des gens voulant bien prendre part à une action de charité pour un orphelinat. Il s'agit de collecter de l'argent dans les rues d'Opole... Serais-tu d'accord ? » Dans la condition contrôle 52,5 % des lycéens acceptèrent. Comme attendu, il y en eut davantage dans la condition de crainte-puis-soulagement (75 %) et moins dans la condition de crainte (37,5 %). Des résultats donc, parfaitement consistants avec ceux obtenus dans la recherche précédente avec une autre source de crainte (les chocs électriques remplaçant les P.V.) et avec un comportement d'entraide infiniment plus coûteux (collecter de l'argent pendant une journée[48] plutôt que répondre à un questionnaire pendant un quart d'heure).

La troisième recherche montre que la technique de la crainte-puis-soulagement peut également être utile à qui veut

48. Les lycéens ayant accepté de prendre part à la collecte devaient indiquer combien de temps ils envisageaient d'y consacrer. Les lycéens de la condition crainte-puis-soulagement acceptèrent d'y consacrer un samedi entier !





amener un quidam à mettre la main au portefeuille. Elle se déroule encore au cœur d'Opole et a pour cible de malheureux piétons ne traversant pas la rue au bon endroit, bref, traversant, comme il nous arrive à tous de le faire, en dehors des passages protégés. On laisse traverser tranquillement certains (condition contrôle), mais pas d'autres qui sont rappelés à l'ordre par un coup de sifflet intempestif. Se retournant, ces derniers ont toutefois la surprise de constater que celui qui leur a fait si peur n'est pas un policier, comme ils pouvaient le craindre, mais un joyeux farceur. Soulagement donc. Sollicités ultérieurement pour donner de l'argent, les piétons s'étant fait siffler (condition de crainte-puis-soulagement) furent deux fois plus nombreux (62,2 %) que les autres (28,3 %) à accepter de faire un don. Le montant moyen des dons fut également plus élevé (60 % de plus) dans la condition de crainte-puis-soulagement que dans la condition contrôle. On comprend mieux maintenant le processus par lequel Madame O. a été conduite à faire l'aumône à un mendiant après avoir constaté avec soulagement que ce qu'elle avait pris pour une amende susceptible de mettre le feu aux poudres[49] dans son couple, n'était qu'un prospectus bon à jeter au panier.

## *La technique de l'étiquetage*

Comment les enfants en viennent-ils à faire par eux-mêmes ce que les adultes veulent qu'ils fassent ou, si l'on préfère, à internaliser les exigences sociales ? Les chercheurs (voir notamment, Grusec, 1999) qui travaillent sur cette question insistent, à juste titre, sur l'importance qu'il convient d'accorder à ce qu'ils nomment les *explications internes*, celles qui sont propres à la personne par opposition aux *explications externes* qui renvoient, quant à elles, aux autres ou à la situation. Les explications internes les plus efficaces sont celles qui

49. Qu'il est loin le temps où Madame O. rêvait de voir son mari mettre, encore et encore, le feu aux poudres des canons de sa beauté. Tout fout le camp.

en appellent à la personnalité de l'enfant et plus particulièrement à ses traits. Voyons comment Miller, Brickman et Bolen (1975) s'y prennent pour amener des élèves de 8 à 11 ans à ne pas jeter des papiers de bonbons par terre au terme d'une leçon sur la propreté et l'ordre. Ils testeront, en fait, deux façons de s'y prendre. Dans un cas, on rappelle aux enfants qu'il faut être propre et ordonné et on les exhorte à se conformer désormais à cette exigence (condition de persuasion). Dans un autre, on se contente de leur faire savoir qu'ils sont des enfants propres et ordonnés (condition que les chercheurs disent d'explication interne mais que nous dirons ici d'étiquetage). Dans un groupe contrôle, rien n'est dit aux enfants après la leçon. On distribue alors aux enfants des sucreries soigneusement emballées et on compte le nombre de papiers de bonbons laissés sur le sol. Les chercheurs purent ainsi vérifier que la technique de l'étiquetage était bien, comme ils en avaient fait l'hypothèse, la plus efficace.

La supériorité de cette technique est également démontrée dans une autre recherche dans laquelle l'induction ne porte plus des valeurs (propreté, ordre) mais sur une performance scolaire (résultats obtenus à des exercices de mathématiques). Deux types d'étiquetage furent utilisés, les élèves se voyant attribuer, soit une bonne capacité (« capables comme vous l'êtes... »), soit une forte motivation (« motivés comme vous l'êtes... »). Là encore, les étiquetages s'avérèrent plus efficaces que la persuasion. Malgré que nous en ayons, il n'est pas du propos de ce *Petit traité* de nous étendre sur les processus d'internalisation et sur les formes de manipulation qu'implique nécessairement toute éducation (religieuse, mais aussi scolaire ou parentale).

Les deux recherches qui viennent d'être évoquées montrent que la technique de l'étiquetage est efficace avec les enfants. D'autres montrent qu'elle ne l'est pas moins avec les adultes. Peu de temps après Miller et ses collègues, d'autres chercheurs (Strenta et DeJonc, 1981) montrèrent que l'on





pouvait tabler sur cette technique pour infléchir le comportement de personnes majeures et vaccinées. Ils montrèrent, en outre, qu'il y a étiquetage et étiquetage. Sur la base d'un prétendu test de personnalité qu'elles venaient juste de passer, on disait à certaines personnes que leurs réponses étaient celles de quelqu'un de vraiment gentil et bienveillant (étiquetage prosocial) ; on disait à d'autres qu'elles avaient fait preuve d'une grande intelligence (étiquetage positif mais non pertinent). Rien n'était dit aux personnes composant le groupe contrôle. Quelques minutes plus tard, quelqu'un laissait choir un paquet de cartes. Allaient-elles ou non intervenir ? Seules les personnes ayant fait l'objet d'un étiquetage prosocial furent plus nombreuses que celles du groupe contrôle à se montrer serviables. Cette recherche illustre, une nouvelle fois, l'efficacité de la technique de l'étiquetage. Elle nous enseigne, en outre, qu'il vaut mieux, lorsqu'on attend quelque chose d'autrui, choisir un étiquetage spécifique (ici gentil et bienveillant) en prise directe avec l'acte attendu (en l'occurrence : se baisser pour aider quelqu'un à ramasser ses affaires), plutôt qu'un étiquetage valorisant (ici intelligent) mais sans rapport avec l'acte attendu. De ce point de vue, la militante des Restaurants du Cœur ne s'était pas trompée en évoquant la sensibilité de Madame O. à la douleur humaine avant de s'en remettre à sa générosité. Elle s'est gardée, bien que Madame O. admirât une Vierge du quinzième siècle, d'évoquer sa sensibilité esthétique. Il ne faut pas confondre étiquetage et brosse à reluire, parole de psychologue social, pas plus qu'il ne faut confondre original et contrefaçon, parole d'antiquaire !

### *Autres techniques de mise en condition*

Nous avons eu l'occasion d'assister, il y a déjà quelques années, à une conférence faite par un ténor de la vente à un parterre de représentants de commerce admiratifs. Ce qu'il leur faisait valoir comme un art consommé de la vente nous parut relever de la plus sommaire des stéréotypies. Bien sûr,

l'amorçage ou du leurre, l'acte préparatoire du pied-dans-la-porte), mais comme une clé indispensable à l'*engagement* de la personne dans cet acte. Le sentiment de liberté était donc, certes, au service du manipulateur, mais il l'était en vue d'un engagement dans un premier acte, peu coûteux, prédisposant la personne à en réaliser ultérieurement d'autres, plus coûteux. Il faut savoir que ce sentiment de liberté, en tant que tel, est aussi une élégante technique de manipulation : c'est la technique dite du « mais-vous-êtres-libre-de ». Qui ne s'en est jamais servi, ou ne s'en servira jamais, nous jette le premier la pierre ! On gagne toujours à déclarer libre la personne dont on souhaite infléchir le comportement, tel est l'enseignement des recherches réalisées par Nicolas Guéguen, le premier chercheur – un Français – à s'être intéressé de près à cette technique. La première recherche publiée (Guéguen et Pascual, 2000) est des plus éloquentes. Des personnes déambulant seules dans les rues sont abordées par un inconnu : « Excusez-moi, auriez-vous un peu de monnaie pour prendre le bus ? » L'inconnu n'a rien d'un mendiant. Il a une vingtaine d'années, il porte jeans et T-shirt, comme la plupart des jeunes gens de son âge. Il est plutôt sympathique. Dans un cas, il en reste là (condition contrôle) ; dans un autre, il rajoute ces quelques mots avant même que son interlocuteur n'ait eu le temps réagir : « Mais vous êtes libre d'accepter ou de refuser. » Les résultats obtenus ont de quoi couper le souffle. 10 % des personnes sollicitées rendirent le service demandé dans la condition contrôle alors que 47,5 % le firent – plus de quatre fois plus – dans la condition de mais-vous-êtes-libre-de. Et il ne faudrait pas croire que les donateurs de cette condition se sont montrés mesquins. Ils donnèrent une somme moyenne de 7,05 francs (un peu plus d'un euro), une somme légèrement supérieure au prix d'un ticket de bus au moment de la recherche. Les donateurs de la condition contrôle furent moins larges. Ils ne donnèrent, en moyenne, que 3,25 francs (un demi-euro environ). Les recherches ultérieures (Pascual et Guéguen, 2002, expériences 1 et 2) ont





montré que l'efficacité de la technique n'était pas entravée lorsque l'affirmation de liberté précédait la requête (« J'ai quelque chose à vous demander mais vous êtes libre d'accepter ou de refuser. Auriez-vous un ou deux francs pour prendre le bus ? »). Elles ont également montré (Pascual et Guéguen, 2002, expérience 6) que la technique pouvait être utile à des sapeurs-pompiers au moment de la traditionnelle vente des calendriers. La cause n'est pas la même, les sommes d'argent brassé non plus. Aux personnes qui demandaient combien elles devaient donner, l'expérimentateur, un authentique sapeur-pompier, à l'uniforme impeccable, répondait : « Cela varie mais en général les gens donnent 30 francs (un peu moins de 5 euros). » Il rajoutait une fois sur deux : « Mais vous êtes libres de donner ce que vous voulez. » L'ajout de cette formule – un peu magique, reconnaissons-le – permit d'augmenter de près de 25 % le montant moyen des sommes consenties : 53,33 francs (à peu près 8 euros) contre 41,16 francs (6 euros environ). Les recherches ont, enfin, montré (Guéguen, LeGouvello, Pascual, Morineau et Jacob, sous presse) que la technique du mais-vous-êtes-libre-de pouvait s'avérer performante par ordinateur interposé. 900 internautes recevaient un message les incitant à consacrer 5 minutes de leur temps à la visite d'un site Web à la mémoire des enfants victimes de la guerre. Sous le message, on pouvait lire, soit « cliquez ici » (condition contrôle), soit « vous êtes libre de cliquer ici ». 65,3 % des internautes visitèrent le site dans la condition contrôle, 82 % le firent dans la condition qui nous intéresse. On peut donc, aussi, en tablant sur la technique du mais-vous-êtes-libre-de augmenter sensiblement le trafic d'un site Web. On n'arrête pas le progrès !

Les quelques recherches que nous avons évoquées montrent combien l'utilisation de cette technique est simple : un vrai jeu d'enfant. À propos de jeu d'enfant, l'un des auteurs l'a très récemment vu utiliser à ses dépens par son propre fils âgé de sept ans. Sa charge de travail était telle ce jour-là – un

dimanche après-midi – qu'il s'était juré de ne sortir de son bureau sous aucun prétexte. Soudain, on frappe timidement à la porte : « Papa, tu veux bien faire une partie de ping-pong avec moi ? Je sais que tu as beaucoup de travail, alors c'est toi qui décides, tu fais comme tu veux. » Désarmant, n'est-ce pas ? En matière de manipulation, les enfants sont des maîtres. La morale de l'histoire tient en quelques mots : méfiez-vous des enfants et des vôtres en particulier.

*La technique du un-peu-c'est-mieux-que-rien*

Vous souhaitez que la personne que vous sollicitez pour une noble cause fasse un don de 3 euros. La technique du un-peu-c'est-mieux-que-rien consiste à lui faire savoir qu'une somme ridiculement faible, par exemple, 10 centimes d'euro, vous satisfera quand même. 10 centimes d'euro ? Difficile de tourner les talons. Le porte-monnaie ouvert, votre interlocuteur n'osera pas se montrer à ce point pingre. Vous risquez alors de le voir s'approcher de la somme espérée. Peut-être même vos espérances seront-elles dépassées. Une première variante de cette technique est connue, en Dolmatie, sous l'expression un tantinet grivoise : « même un petit penny suffit ». On doit à Cialdini et Schroeder (1976, expérience 1), qui sont tout sauf grivois, la première recherche destinée à en apprécier l'efficacité. Des citadins étaient sollicités chez eux dans le cadre d'une collecte d'argent au bénéfice de la lutte contre le cancer. Coup de sonnette. « Voulez-vous nous aider en effectuant un don ? » Dans la condition contrôle, l'expérimentateur s'en tenait là, dans la condition de un-peu-c'est-mieux-que-rien, il rajoutait : « Même un penny nous aidera. » Dans la première condition, 28,6 % des personnes ayant bien voulu entrouvrir leur porte apportèrent leur contribution financière ; il s'en trouva 50 % dans la seconde, le montant moyen de la contribution étant le même dans les deux cas : un dollar et demi environ. Toute la stratégie consiste donc ici à légitimer les contributions les plus modestes, afin de rendre totalement irrecevables les excuses





les plus couramment mises en avant pour justifier le refus de faire un geste pour une cause charitable, comme par exemple : « Désolé, mais je viens juste de faire un don à la Croix-Rouge dolmate. On ne peut pas donner tous les jours quelque chose, n'est-ce-pas ? » C'est vrai. Mais ce ne l'est plus tout à fait lorsque les sommes censées être utiles à votre interlocuteur sont trop faibles pour avoir la moindre incidence sur le budget familial. Pas facile, là, de rester de marbre.

La seconde variante de cette technique est tout aussi efficace. Elle consiste à rajouter à la demande de contribution financière non plus : « Même un penny nous aidera » mais : « Les contributions les plus basses que nous avons reçues jusqu'à présent sont de un penny. » Ce rajout, comme le précédent, n'a d'autre fonction que de légitimer les dons d'un seul penny et de réduire, par là-même, la probabilité que la personne sollicitée ne referme prématurément sa porte en se réfugiant derrière quelque excuse. En procédant ainsi, Cialdini et Schroeder obtinrent un taux de contribution de 64,5 % contre 32,2 dans le groupe contrôle. À nouveau, le recours à la technique du un-peu-c'est-mieux-que-rien permit de multiplier par deux les chances de voir quelqu'un faire de lui-même ce qu'on attendait de lui.

Les recherches qui ont suivi (voir notamment, Reeves, Macolini et Martin, 1987 ; Reeves et Saucer, 1993) débouchèrent sur des résultats tout aussi parlants. On tient donc, avec la technique du un-peu-c'est-mieux-que-rien, une technique de manipulation dont le potentiel n'échappera sans doute pas aux bénévoles et aux militants dont l'activité régulière consiste à recueillir des fonds pour des causes évidemment belles et justes. On ne s'étonnera pas que la militante des Restaurants du Cœur ait tablé sur cette technique pour inciter Madame O. à faire un don. On ne s'étonnera pas davantage de la réaction secourable de cette dernière : dix dolmaces, par les temps qui courent, c'est déjà bien !

À notre connaissance, cette technique n'a été mise en œuvre que dans le but d'obtenir de l'argent. Cela ne veut pas dire que son champ d'application se limite là. Vous avez trois kilos de pommes de terre à éplucher. «Chéri(e), tu veux bien m'aider un peu? Tu n'en éplucherais qu'une seule que ça me soulagerait.» Ceux qui ont le moindre doute quant à l'efficacité de cette méthode n'ont qu'à essayer.

*La technique du ce-n'est-pas-tout*

Cette dernière technique est plus particulièrement adaptée à la vente et au marchandage. Ce n'est pas un hasard si, à la foire des Cent Dolmatiens, c'est un camelot qui la met en œuvre. Il n'est pas exclu que, comme la porte-au-nez, elle repose sur l'intervention de la norme de réciprocité. C'est d'ailleurs l'une des explications avancée par Burger qui, en 1986, a publié pas moins de 7 expérimentations destinées à éprouver l'efficacité de cette technique à laquelle il donne le nom de ce-n'est-pas-tout. La première forme de cette technique a conduit Madame O. à acheter pour 100 dolmaces un presse-citron, deux verres-coquetiers et deux citrons alors que son intention était de mettre 50 dolmaces dans un presse-citron. Comment s'y est pris le camelot? Il annonce d'abord le prix du presse-citron: 100 dolmaces. Avant que Madame O. ne s'éloigne (il exagère!), il lui fait savoir que, pour 100 dolmaces, elle emportera également deux verre-coquetiers. Au diable l'avarice, il va même jusqu'à rajouter deux citrons. En procédant ainsi, Burger parvint à doubler, ou presque, la probabilité que les clients d'une cafétéria achètent deux cookies pour 75 cents. Aux clients ayant demandé le prix d'un cookie, il répondait 75 cents, ce qui constituait un prix prohibitif. Avant que le client n'ait dit mot, il ajoutait: «Attendez, je me suis trompé, on a l'intention de fermer boutique plus tôt ce soir et, pour ce prix-là, vous avez droit à deux cookies!» 73 % se délestèrent ainsi de 75 cents. 40 % seulement acceptèrent l'offre dans un groupe contrôle, groupe dans lequel les clients étaient d'entrée informés que





les cookies se vendaient par paire au prix de 75 cents). L'ensemble des sept recherches permet de conclure à l'efficacité du ce-n'est-pas-tout, que la variante mise en œuvre soit celle qui vient d'être décrite, ou une autre variante consistant tout bêtement à baisser le prix initialement avancé. L'effet le plus spectaculaire fut observé dans une vente de bougies au porte-à-porte. Ouvrant sa porte, la personne se retrouvait nez à nez avec deux lycéens.

Le premier: – «Vous proposons aux habitants du quartier d'acheter des bougies. Nous faisons cela pour pouvoir recueillir l'argent dont nous avons besoin pour nos dépenses scolaires. C'est trois dollars la bougie.»

Le second, aussitôt: – «Non, souviens-toi, nous avons décidé de les vendre deux dollars.»

Le premier à nouveau: – «Excusez-moi, c'est bien deux dollars et pas trois. Nous avons choisi de vendre plus de bougies à un prix plus bas.»

57,1 % des personnes sollicitées achetèrent une bougie, 14,3 %, seulement, en firent autant dans le groupe contrôle. Quatre fois moins donc!

Le lecteur peut avoir le sentiment qu'il s'agit là de vils marchandages qui ne s'observent guère qu'aux puces de Saint-Locus-le-Vieux ou qu'au marché de Brive-la-Gaillarde. Il aurait tort. On connaît des gens, bien sous tous rapports, qui l'utilisent, certes à des fins marchandes, mais à l'occasion des événements les plus marquants de votre vie. Les sommes en jeu peuvent alors être considérables. Nous pensons à ces déménagements qu'on vous propose à un prix astronomique. Un déménagement? Mais ce n'est pas tout, on vous ferra la vaisselle après l'avoir déballée. La vaisselle? Mais ce n'est pas tout, on vous aidera à la mettre en place.

En matière de ce-n'est-pas-tout, les Pompes Funèbres Dolmates – les fameuses PFD, comme on les appelle là-bas – ne sont pas en reste. Madame O. eût récemment à enterrer

Gaston, le premier mari de tante Germaine. La somme avancée par les PFD lui parut surréaliste : 40 000 dolmaces pour un enterrement ! Mais ce n'est pas tout, on fleurit aussi la tombe pendant un an (sic).

## La technique du pied-dans-la-mémoire

Le pied-dans-la-mémoire[51] va nous donner l'occasion d'évoquer une psychologie sociale que d'aucuns considèrent, à tort ou à raison, comme plus noble. Nous pouvons comprendre ce jugement. Les recherches dont il va être question n'ont pas été imaginées pour apprécier l'efficacité d'une technique destinée à obtenir quelque chose d'autrui, comme c'était le cas des recherches originales sur le pied-dans-la-porte, l'amorçage, le leurre ou encore la porte-au-nez. Elles ont été conçues pour éprouver de nouvelles hypothèses issues d'une grande théorie, la théorie de la dissonance cognitive[52]. Il reste que ces recherches (voir Aronson, 1999) nous éclairent sur une nouvelle façon d'amener quelqu'un à faire librement ce qu'on souhaite le voir faire. Regardons de plus près. Vous êtes une jeune étudiante californienne, belle et bronzée – cela va de soi – et vous venez de nager dans la piscine, toujours très chlorée, de votre université. La Californie, ce n'est un secret pour personne, manque d'eau, et avant d'en acheter au Mozambique, le mieux est encore de l'économiser. C'est une vraie cause publique. Justement, après le bain, vous éprouvez le besoin bien légitime de prendre une bonne douche et de vous faire un bon shampooing. Mais

51. Nous nous permettons de proposer cette expression par souci d'unité terminologique. Les recherches que nous allons évoquer sont appelées outre-Atlantique dans les bases de données sous l'entrée *hypocrisy*.

52. Cette théorie (Festinger, 1957 ; Beauvois et Joule, 1981, 1996) permet notamment de prédire les conséquences cognitives (modifications des idées, des croyances...) des actes dits « problématiques » (voir, notre chapitre III : *Un peu de théorie*).





voilà qu'avant de passer sous la douche, quelqu'un vous arrête. Ce n'est pas le moment, mais vous êtes polie[53] : « Plaît-il ? » En réponse votre interlocuteur, un militant, vous invite à signer une charte visant à alerter les gens contre certains gaspillages. On y lit notamment : *Prenez des douches plus courtes. Arrêtez l'eau quand vous vous savonnez. Si je peux le faire, vous le pouvez aussi !* En somme, en signant cette charte vous vous posez en modèle. Cette signature ressemble fort à l'acte préparatoire d'un pied-dans-la-porte. Il s'agit d'un acte réalisé en toute liberté, assez semblable aux signatures de pétitions qu'utilisaient Freedman et Fraser[54] pour obtenir que des résidants mettent dans leur petit jardin un grand panneau ou qu'utilisait Kiesler pour amener de jeunes femmes à s'engager dans le militantisme. La nouveauté introduite par le pied-dans-la-mémoire n'apparaît qu'à la phase suivante. Alors que vous croyez en avoir terminé, la personne qui vient d'obtenir votre signature vous incite à vous souvenir de situations dans lesquelles vous avez, vous-même, consommé plus d'eau que nécessaire. Vous tirez alors le fil d'Ariane du souvenir. Vient d'abord la douche du matin durant laquelle vous vous êtes attardée sous l'eau tiède. Viennent ensuite, en cascade, d'autres comportements dispendieux : vous voyez le robinet couler à grande eau pendant que vous vous brossez les dents, vous pensez à la chasse qui fuit, à l'arrosage excessif de votre pelouse, etc. C'est fou ce qu'il peut y avoir dans une mémoire, sous le bon grain, l'ivraie ! La confession terminée, votre interlocuteur

53. Nous savons de source sûre que les Californiennes peuvent être à la fois belles, bronzées et polies. Mais chut !

54. Dans le chapitre IV, nous avons eu l'occasion d'évoquer cette recherche de Freedman et Fraser (1966). Nous nous étions alors limités à une seule condition de pied-dans-la-porte, la plus efficace (pose d'un autocollant). D'autres se sont avérées également très performantes, en particulier, celle dans laquelle les sujets signaient une pétition en faveur du respect du code de la route. Ils furent ici trois fois plus nombreux que dans la condition contrôle à accepter la pose du panneau. C'est à cette condition que nous nous référons ici.

vous libère. Vous allez enfin pouvoir vous détendre sous la douche. Ce que vous ne savez pas c'est, qu'à votre insu, le temps que vous y consacrerez sera chronométré. En s'y prenant ainsi, Dickerson, Thibodeau, Aronson et Miller (1992) constatèrent que les étudiantes passaient moins de temps sous la douche (3,5 minutes, un record!) qu'elles ne l'auraient fait spontanément (5 minutes), ni même qu'en passaient les étudiantes n'ayant eu qu'à signer la charte ou qu'en passaient celles n'ayant eu qu'à se souvenir de leurs comportements dispendieux (4 minutes environ dans les deux cas). C'est donc chez les étudiantes ayant dû, comme disent certains chercheurs, « prêcher pour inciter les autres à faire ce qu'elles-mêmes ne faisaient pas » que les résultats furent les plus nets. Aronson et ses collaborateurs réalisèrent, dans la foulée, plusieurs recherches ingénieuses sur le même principe, parvenant notamment à augmenter significativement la probabilité que des étudiants achètent des préservatifs (Stone, Aronson, Crain, Winslow et Fred, 1994). On peut regretter que cette technique soit aussi méconnue des honnêtes gens. Sans doute, leur permettrait-elle d'obtenir ce qui n'a pu l'être par d'autres méthodes. Revenons à ces enfants devant acquérir l'ordre et la propreté. On se souvient des limites de la persuasion et de l'efficacité de l'étiquetage. L'instituteur aurait très bien pu atteindre les mêmes objectifs éducatifs en mettant en œuvre un pied-dans-la-mémoire:

– « Alors Sylvain, penses-tu que c'est bien d'être propre?

– Bien sûr, Monsieur.

– Tu serais d'accord pour dire à des camarades de classe qu'il faut être propre?

– Oui, Monsieur.

– Mais dis-moi, quand on vous a distribué des bonbons hier, qu'as-tu fait des papiers?

– Je les ai jetés par terre, Monsieur.





– Et quand tu es venu au tableau hier, que s'est-il passé?

– Je crois que je n'ai pas ramassé le chiffon qui était tombé par terre. »

De tels propos n'ont rien d'artificiel. Ils peuvent être le fait de n'importe quel éducateur, instituteur, certes, mais aussi maman ou papa. À la vérité, nous ne voyons pas ce qu'ils ont de plus manipulateur que les étiquetages auxquels se livrent quotidiennement instituteurs (« élève travailleur », « élève étourdi », « élève dissipé »...)[55] et parents (« tu es gentil tout plein », « tu es désordonné », « tu n'es qu'un bon à rien »...)[56].

Comme nous tenons à garder quelques secrets professionnels pour nous, nous ne livrerons pas ici l'usage que l'on peut faire du pied-dans-la-mémoire dans les entreprises à la faveur, notamment, des fameux entretiens annuels d'évaluation, ou d'appréciation comme on préfère les appeler maintenant.

*
* *

Le pied-dans-la-mémoire, dans son principe même, ne peut faire l'économie d'un acte préparatoire engageant. Les baigneuses californiennes ont signé une charte. Sylvain est volontaire pour dire à ses camarades qu'il faut être propre. Dans l'étude de Stone, Aronson, Crain, Winslow et Fried (1994) les étudiants doivent confectionner une vidéo pour promouvoir l'usage du préservatif. Madame O., pour sa part, a dû trouver des arguments pour convaincre les Dolmates de respecter le code de la route, autant d'actes préparatoires engageants. Ces actes préparatoires engageants ressemblent à s'y méprendre – nous l'avons dit – à l'acte préparatoire d'un pied-dans-la-porte. À ce titre, le pied-dans-la-mémoire n'est rien d'autre qu'un pied-dans-la-porte plus sophistiqué. On a

55. Étiquetages des plus fréquents dans les bulletins scolaires.
56. Étiquetages tout aussi fréquents dans la vie familiale.

vu que cette sophistication pouvait s'avérer efficace là où un simple pied-dans-la-porte ne l'était point. Cela n'a rien d'exceptionnel, la recherche de la meilleure efficacité passe souvent par l'articulation de plusieurs techniques de manipulation. En somme, si un peu de manipulation c'est bien, beaucoup c'est souvent encore mieux. Alors laissez-vous tenter ! C'est à de telles articulations que nous avons choisi de consacrer notre prochain chapitre.



CHAPITRE VII

# Vers des manipulations de plus en plus complexes

## Les petits plats dans les grands : optimiser les grandes techniques

### *Un toucher dans le pied-dans-la-porte*

Revenons au supermarché. Souvenez-vous, Madame, vous avez dégusté le morceau de pizza que vous a proposé un démonstrateur « touchant ». Et c'était plutôt bon. Puis vous avez fait vos courses. Fruits, légumes, eaux minérales. Dans l'allée centrale vous avez essayé une paire de chaussures. Votre caddie, à présent, est presque plein. Vous avez, comme d'habitude, réservé votre passage au rayon crémerie et au rayon boucherie pour la fin. Entre les deux, vous vous retrouvez devant les produits cuisinés. « Pourquoi ne pas essayer ? » vous dites-vous en choisissant une pizza Bichtoni.

Question : Pensez-vous que le fait d'avoir été touchée au bras par le démonstrateur à l'entrée du magasin a pu vous influencer ?

Réponse : Oui, probablement.

Nous avons emprunté cette histoire de pizza à Smith, Gier et Willis (1982). Nous y trouvons un bel exemple d'articulation de deux techniques de manipulation : celle du pied-dans-la-porte avec demande implicite et celle du toucher. L'expérience se déroule dans un supermarché de Kansas City. Un expérimentateur, faisant office de

démonstrateur, proposait un morceau de pizza de marque X à des personnes seules en train de faire leurs achats. Une fois sur deux, il en profitait pour toucher l'avant-bras de son interlocuteur. Ce simple contact physique suffit, comme on s'en doute maintenant, à augmenter significativement le pourcentage de personnes qui acceptent de goûter la pizza (79 % dans la condition de toucher contre 51 % dans la condition contrôle). La dernière bouchée avalée, un autre expérimentateur leur demandait ce qu'elles en pensaient. À cette fin, elles devaient attribuer à la pizza une note située entre 0 (très mauvaise) et 10 (très bonne). On ne constate, sur cette mesure d'appréciation, aucune différence entre les personnes touchées par le premier expérimentateur et celles qui ne l'ont pas été. Et pourtant leurs comportements d'achat ultérieurs furent très différents : 37 % des personnes touchées achetèrent une pizza de marque X contre 19 % chez les personnes n'ayant pas été touchées. Nous sommes confrontés à deux types de résultats qui peuvent laisser pantois. Le premier concerne l'absence de lien entre l'évaluation d'un produit et l'achat de ce produit. En effet, les personnes touchées par l'expérimentateur ne trouvèrent pas la pizza meilleure que les personnes non touchées, les évaluations moyennes étant strictement identiques dans les deux cas (autour de 8,5 sur 10) ; elles furent pourtant – qui l'eût cru ? – deux fois plus nombreuses à acheter la pizza ! Ce constat peut choquer celui qui ne suivrait que de loin les développements de la psychologie sociale. Il peut choquer un économiste et même un publiciste. Les psychologues sociaux, quant à eux, commencent à s'habituer à de telles dissociations entre les attitudes ou les opinions d'un côté et les comportements de l'autre, tant il est devenu fréquent d'observer dans les recherches de laboratoire ou de terrain des différences de comportements qui ne peuvent s'expliquer par des différences d'attitude ou d'opinions. Pour ne prendre qu'un exemple, on a fréquemment observé une absence de lien entre l'intérêt qu'un individu disait trouver à la tâche





qu'il venait de réaliser (attitude) et le temps qu'il y consacrait spontanément, en quelque sorte pour le plaisir, durant un temps mort (comportement)[57].

Le second type de résultats concerne, évidemment, l'effet du toucher sur le comportement. D'abord, il augmente la probabilité qu'un consommateur accepte de goûter le morceau de pizza qu'un démonstrateur lui tend. Ce n'est pas là le résultat le plus étonnant, maintenant qu'on connaît les effets du toucher sur l'acceptation d'une simple requête. Le toucher conduit ensuite à augmenter la probabilité d'un achat ultérieur. Et c'est tout autre chose. Nous sommes, ici, en présence d'un cas de perfectionnement d'un pied-dans-la-porte. Lorsqu'il prend la décision d'acheter la pizza X, le consommateur est sorti de la relation commerciale avec le démonstrateur. Il a, depuis la dégustation, effectué un certain nombre d'achats. Peut-être même lorsqu'il passe devant le rayon des plats cuisinés, s'il ne peut oublier qu'il vient de goûter la pizza X, n'a-t-il plus souvenance d'avoir été touché au bras par le démonstrateur. Il n'en demeure pas moins que les personnes touchées sont, répétons-le encore, deux fois plus nombreuses que celles qui ne l'ont pas été à acheter la pizza X.

Dans cette expérience, le toucher facilite donc l'obtention de deux comportements : l'acceptation de goûter la pizza et la décision de l'acheter. Ces deux comportements s'inscrivent dans la logique séquentielle d'un pied-dans-la-porte avec demande implicite : le fait de goûter la pizza correspond à l'acte préparatoire et le fait de passer devant les produits cuisinés (exposition au produit) correspond à l'opportunité qui incite le sujet à émettre le comportement attendu, ici un comportement d'achat.

L'expérience de Smith, Gier et Willis nous a montré que le toucher avait pour effet de renforcer l'efficacité de la

57. Voir Deci (1975) et surtout Nisbett et Wilson (1977) ou Wilson, Hull et Johnson (1981).

en viennent à acquérir ou à internaliser les valeurs auxquelles doivent satisfaire leurs comportements. Les chercheurs qui s'intéressent aux enfants ont peut-être des attitudes particulières. Ils doivent s'émerveiller chaque fois qu'ils observent un progrès et voir dans ce progrès ce que la nature humaine a de plus enthousiasmant. Quant à nous, nous devrions avoir honte en parlant d'étiquetage à propos d'élèves apprenant la propreté, là où d'aucuns verraient l'aide bienveillante apportée par l'adulte à l'enfant qui découvre sa propre nature. Nous devrions avoir honte de parler à nouveau d'étiquetage, et pire d'introduction d'un étiquetage dans un pied-dans-la-porte, honte d'en appeler, donc, à d'effroyables techniques de manipulation, pour parler de pratiques qui sont sans doute parmi les plus nobles de la pédagogie. Toute honte bue, une question, qui en matière d'éducation, en vaut d'autres: comment faire en sorte qu'un enfant accepte d'en baver un peu afin que d'autres en bavent moins ? Tout un programme.

L'objectif est ici d'amener des enfants à accepter qu'une infirmière leur fasse une piqûre. Une piqûre, quand on a dix ans, ce n'est pas rien. Nous allons voir que si on peut tendre vers cet objectif en mettant en œuvre un pied-dans-la-porte, on multiplie ses chances en y insérant un étiquetage bien choisi (Beauvois, 2001, expérience 2). Des élèves de CM 2 sont, dans une première phase de la recherche, invités à goûter une soupe fort peu ragoûtante, intéressés qu'on est – leur dit-on – à connaître les goûts des enfants. Bien évidemment, on les déclare libres d'accepter ou de refuser cette invitation. Mais l'institution scolaire étant ce qu'elle est, très peu ont le cran de la refuser. La soupe est pourtant – il faut nous croire – plutôt écœurante. Un tiers des enfants est étiqueté de façon interne (« Je vois que tu es un enfant courageux. Tu sais ce que ça veut dire courageux ? »), un autre de façon externe (« Je vois que tu comprends que les adultes savent ce qui est bon pour les enfants »), les enfants du dernier tiers ne faisant l'objet d'aucun étiquetage. Une semaine plus tard, le chercheur revient dans les classes en





prétextant travailler pour un certain docteur ayant inventé de nouvelles aiguilles, censées faire moins mal, mais qu'il faut par précaution essayer, avant de s'en servir à grande échelle pour la vaccination des enfants. Seront-ils volontaires pour essayer ces aiguilles ? Aux élèves ayant accepté, le chercheur montre alors la photo de quatre aiguilles dont la taille varie de 1,5 à 5 centimètres. Ils doivent choisir celle qu'ils souhaitent essayer.

Deux constats s'imposent. Premier constat : la technique du pied-dans-la-porte s'avère, une fois de plus, efficace, les élèves ayant été invités à goûter la soupe sans être étiquetés sont plus nombreux que ceux d'un groupe contrôle, n'ayant pas reçu cette invitation, à accepter d'essayer les aiguilles. Ce premier constat est d'autant plus intéressant que les élèves n'ont pas réellement goûté la soupe, l'expérimentateur, pas sadique pour deux sous – n'oublions pas qu'il s'agit d'un des auteurs – prétextant au dernier moment une stupide panne de réchaud. On a les prétextes qu'on peut ! Second constat : les élèves ayant fait l'objet d'un étiquetage interne lors de la première phase de l'expérience, une semaine auparavant donc, sont plus nombreux à accepter la piqûre que ceux ayant reçu un étiquetage externe. En somme, les élèves les moins nombreux à accepter de payer de leur personne sont ceux du groupe contrôle (25 %), puis viennent ceux qui ont eu un étiquetage externe (45 %), puis ceux qui n'ont pas eu d'étiquetage (58 %), viennent enfin ceux qui ont eu un étiquetage interne (70 %). Ces derniers sont même prêts à payer le prix fort. Non seulement ils sont les plus enclins à accepter qu'une infirmière les pique, mais encore ils ont tendance à choisir les aiguilles les plus grosses ! L'étiquetage interne, qui ne revient guère qu'à attribuer à l'élève un trait de personnalité socialement désirable « Tu es courageux », s'avère donc d'une extrême efficacité. Ce type d'étiquetage est d'autant plus efficace que les élèves, en CM 2, savent ce qu'est un trait de personnalité et ont acquis une norme sociale qui incite tout un chacun à voir en lui-même la cause de ce qu'il fait et de ce

qui lui arrive: la norme d'internalité (Dubois, 1994). Il n'est pas sûr que les étiquetages internes soient aussi efficaces auprès d'enfants plus jeunes.

Le fait qu'un étiquetage conduise des élèves de CM 2 à se montrer courageux au point d'accepter de souffrir sur l'autel de l'altruisme pourrait être compris comme témoignant d'un puissant travail pédagogique ne pouvant qu'aider les enfants à mieux se connaître. Une telle interprétation est d'autant plus facile que, dans les expériences que nous avons évoquées, comme dans beaucoup d'autres, les étiquetages sont dispensés par des adultes qui sont la plupart du temps de véritables figures d'autorité. Nous ne nous arrêterons pas à de telles interprétations. Elles ont leurs limites, et pour cause: les étiquetages sont distribués de façon purement arbitraire et à l'occasion d'actes qui n'ont rien de spontané, l'adulte ayant été capable de les obtenir de tous. D'ailleurs, ces étiquetages s'avèrent tout aussi efficaces lorsqu'on les pratique auprès d'adultes, qui n'attendent pas de l'expérimentateur qu'il les aide à se mieux connaître.

Vous vous promenez dans une rue d'Aix-en-Provence. Devant vous un inconnu perd un billet de 10 euros. Que faites-vous? Évidemment, vous l'avertissez de sa perte. Pourquoi? Évidemment encore, parce que vous êtes honnête, parce que telle est votre nature, votre personnalité. Soit. Il ne vous viendrait même pas à l'esprit d'établir un lien entre votre honnêteté et un épisode de votre vie pourtant très récent. Souvenez-vous, il y a moins de dix minutes, un touriste ne vous a-t-il pas demandé son chemin? Et vous l'avez aidé, comme l'aurait fait n'importe qui. Vous n'avez probablement pas attaché grande importance à ce qu'il a pu vous dire en vous quittant. Vous avez tort, il y a plus d'une chance sur deux, ne vous en déplaise, que cet épisode vous ait conduit à restituer l'argent perdu à son propriétaire. Une telle aventure n'a rien d'imaginaire. Elle est arrivée à des promeneurs de la bonne ville d'Aix-en-Provence (Joule,





2001). Un premier expérimentateur laissait choir devant des piétons solitaires un billet de 50 francs (un peu moins de 8 euros). Devant témoins – en l'occurrence un second expérimentateur promenant son chien – tous (100 %) exhibent une parfaite honnêteté. Rien de tel lorsque la scène se passe sans témoin. Dans ce cas, la même honnêteté n'est le fait que de 30 % des promeneurs, 70 % d'entre eux mettant, sans sourciller, le billet dans leur propre poche[60]. C'est dire à quoi tient l'honnêteté! Il s'en faudrait pourtant de peu pour passer de 30 % à 69 %. Ce peu tient à un pied-dans-la-porte avec demande implicite et étiquetage. Un tel pied-dans-la-porte était réalisé dans une condition expérimentale qui n'a rien de sorcier. Quelques minutes auparavant un troisième expérimentateur, en habit de touriste, lunettes noires et coup de soleil, s'était adressé aux promeneurs: – « Excusez-moi, pourriez-vous m'indiquer où se trouve l'Office du tourisme? » L'information obtenue, il avait enchaîné ainsi: « Merci, j'ai eu beaucoup de chance de tomber sur quelqu'un comme vous. Vous êtes vraiment quelqu'un de bien. » Son rôle s'arrêtant là, il s'était alors fondu dans la foule. La scène du billet de 50 francs se déroulait un peu plus tard, au coin de la rue suivante, avec pour protagoniste, rappelons-le, un autre expérimentateur. L'efficacité de la procédure est bien due ici à l'articulation des deux techniques utilisées, pied-dans-la-porte avec demande implicite d'une part et étiquetage d'autre part. L'acte préparatoire du pied-dans-la-porte revient à renseigner un inconnu. Quant à l'étiquetage, il est réalisé par une attribution de valeur: « Vous êtes vraiment quelqu'un de bien. » Le comportement attendu correspond bien sûr au signalement de la perte du billet de 50 francs. Le pied-dans-la-porte, seul, ne donne pas lieu ici à un effet significatif, le taux de restitution de l'argent ne dépassant guère 40 %. La raison en est simple: l'acte préparatoire choisi

60. Qu'on se rassure, l'argent du contribuable n'a pas été dilapidé pour autant. Le billet de cinquante francs n'était qu'une vulgaire photocopie.

n'était pas, en tant que tel, assez coûteux. Qu'on ne s'y méprenne point, il s'agissait là d'un choix correspondant à des objectifs de recherche parfaitement assumés. D'ailleurs en augmentant son coût, Joule obtint, dans une autre recherche conçue sur le même principe, un taux de restitution avoisinant la barre des 70 %. Dans cette nouvelle recherche (Joule, Tamboni et Tafani, 2000), le soi-disant touriste demandait, en outre, à la personne ayant bien voulu le renseigner qu'elle fasse un détour d'une centaine de mètres pour mieux lui indiquer la direction. Tout est donc une question de dosage, dosage qui confère à l'acte préparatoire son caractère plus ou moins engageant[61]. Une seule chose importe : que la personne puisse tisser un lien entre ce qu'elle a fait (aider quelqu'un à retrouver son chemin) et ce qu'elle est (quelqu'un de bien). L'étiquetage, par principe, favorise l'établissement de ce lien. Mais on peut aussi bien jouer – notre dernière expérience le montre – sur le coût de l'entraide préalable. Il est, comme on s'en doute, plus facile de se glisser dans la peau de quelqu'un de bien après avoir indiqué où se trouve l'Office du tourisme et fait un détour pour aider un inconnu à s'y rendre, qu'après avoir donné la même information sans se déplacer. Quels que soient les moyens mis en œuvre par l'expérimentateur pour aider le passant à tisser ce lien, celui-ci étant tissé, la théorie de l'engagement (voir notre chapitre III) nous conduit à attendre une plus forte probabilité de restitution de l'argent perdu. Et c'est bien ce qui se passe. Comment quelqu'un de bien pourrait-il empocher l'argent qu'une pauvre âme vient de perdre devant lui ?

61. Ce résultat de Joule, Tamboni et Tafani (2000) ne contredit en rien ce que le spécialiste en pied-dans-la-porte a pu vous dire quant au coût de l'acte préparatoire (voir chapitre IV). À y regarder de près, il y a ici deux actes préparatoires et non un seul : donner un renseignement (premier acte préparatoire) et faire un détour de cent mètres (second acte préparatoire). Il ne s'agit donc pas d'un pied-dans-la-porte canonique mais plutôt d'un double pied-dans-la-porte comme on le verra bientôt.





La recherche précédente (Joule, 2001) n'a pas été choisie par hasard. Nous l'avons choisie pour montrer qu'une grande technique, comme le pied-dans-la-porte, tel qu'elle est conjoncturellement pratiquée, dans un contexte particulier, avec cet acte préparatoire-là et pas un autre, demande quelquefois, pour être efficace, qu'on lui adjoigne une technique additionnelle en guise de coup de pouce, ici, un étiquetage, ailleurs un toucher, un pied-dans-la-bouche, un mais-vous-êtes-libre-de, etc.

## Les grands plats dans les grands : articuler les grandes techniques

Dans les deux exemples auxquels nous avons consacré les paragraphes précédents, une technique secondaire (celle du toucher dans le premier exemple, celle de l'étiquetage dans le second) était implémentée dans une grande technique (le pied-dans-la-porte) pour en accroître l'efficacité. Nous nous en sommes tenus, avec ces deux exemples de techniques composites, aux pratiques les plus illustrées dans la littérature scientifique. Il va de soi qu'on pourrait en concevoir de nombreuses autres (Howard, 1995 ; Fointiat, 2000). En vérité, l'articulation de techniques de manipulation ouvre un champ dans lequel l'imagination peut se donner libre cours.

Pourquoi ne pas faire précéder la requête initiale d'une porte-au-nez d'un pied-dans-la-bouche ? Pourquoi encore ne pas faire précéder la requête finale d'un pied-dans-la-porte d'une crainte-puis-soulagement ? Et que dire d'un amorçage avec toucher ou avec étiquetage, d'un amorçage avec toucher et étiquetage ? Et ce n'est pas tout : la même logique peut vous conduire, non plus à concevoir une technique composite insérant une technique secondaire dans une grande technique, mais à répéter plusieurs fois une même grande technique, à enchaîner deux ou trois de ces grandes techniques, voire encore à enchaîner deux ou trois techniques

composites. Nous touchons là au problème passionnant de l'optimisation des stratégies de soumission librement consentie, qu'on procède par la répétition d'une même technique, sous des habillages divers, ou par l'articulation de techniques différentes. Ce problème n'a pas manqué d'intéresser les chercheurs. Il faut reconnaître que les recherches réalisées par Goldman au début des années 80, pour tester l'efficacité d'un double pied-dans-la-porte (Goldman, Creason et McCall, 1981) et d'une double porte-au-nez (Goldman et Creason, 1981) ouvraient de belles perspectives. Le principe du double pied-dans-la-porte consiste à faire précéder la requête finale de deux actes préparatoires, dont le second est plus coûteux que le premier, même s'il reste nettement moins coûteux que le comportement attendu. Goldman a pu, ainsi, montrer que l'introduction d'un second acte préparatoire (écouter chez soi pendant une demi-heure un programme de radio pour préparer une interview téléphonique), plus coûteux que le premier (répondre à quelques questions sur les programmes de radio), augmentait significativement les chances d'obtenir le comportement attendu: téléphoner à 50 personnes pour leur poser des questions sur les programmes de radio. Le principe de la double porte-au-nez consiste à faire précéder la requête finale par deux requêtes trop coûteuses pour pouvoir être acceptées, la seconde étant moins coûteuse que la première. Fort de ce principe, Goldman a pu montrer qu'en faisant suivre une première requête excessivement coûteuse (téléphoner à 150 personnes pour leur poser des questions sur les programmes de radio) d'une seconde requête qui, si elle est moins coûteuse n'en demeure pas moins encore très coûteuse (téléphoner à 100 personnes au lieu de 150), on augmentait ses chances d'obtenir le comportement attendu: téléphoner à 25 personnes.

Goldman ne s'est pas contenté de nous faire connaître le double pied-dans-la-porte et la double porte-au-nez, c'est à lui aussi que l'on doit la première recherche où sont articulées





deux grandes techniques de soumission librement consentie: le pied-dans-la-porte et la porte-au-nez (Goldman, 1986). Afin d'obtenir de personnes sollicitées par téléphone qu'elles participent activement (envoi de courrier) à une collecte de fonds au bénéfice du zoo de Kansas City, il fit précéder cette demande de deux requêtes, l'une correspondant à l'acte préparatoire d'un pied-dans-la-porte (accepter une brève interview téléphonique sur le zoo) et l'autre à l'acte préparatoire d'une porte-au-nez (refus d'interviewer 150 personnes au téléphone). Cette articulation se montra plus efficace que chacune des techniques prises isolément. Cinq ans plus tard, Hornik, Zaig et Shadnon (1991) montreront tout l'intérêt qu'il y a à faire suivre un amorçage d'un pied-dans-la-porte. Entre temps, Joule avait montré l'efficacité de l'articulation d'un pied-dans-la-porte et d'un amorçage (Joule, 1987 bis) et de celle d'un pied-dans-la-porte et d'un leurre (Joule, Grouilloux et Weber, 1989).

La morphologie des techniques de manipulation, dès lors qu'on les articule, devient fascinante. Pour que chacun en soit convaincu, nous présenterons maintenant, avec force détails, une série de recherches (Joule, 1987 bis; 1989; 1990) articulant plusieurs grandes techniques de manipulation. L'enjeu était d'amener des fumeurs à s'abstenir de fumer durant des périodes allant de 18 heures à sept jours!

### *Il est facile de s'arrêter de fumer: ne l'ai-je point fait six ou sept fois?*

Nul ne contestera qu'il est particulièrement malaisé d'obtenir d'un fumeur qu'il se prive de tabac. Peut-être parvient-on – la répression majoritaire étant ce qu'elle est – à obtenir qu'il s'abstienne de fumer durant une réunion de famille, quelquefois même durant les deux heures et demie d'une matinée de séminaire. Mais si vous demandez de but en blanc à un fumeur s'il accepterait de suspendre sa consommation de tabac durant toute une soirée, il est peu

probable qu'il accède à votre demande. Pour en avoir le cœur net, nous nous sommes livrés à un petit manège : nous nous sommes promenés sur le campus universitaire d'Aix-en-Provence afin de repérer des étudiants seuls en train de fumer. Prétextant réaliser une enquête sur la consommation de tabac des étudiants, nous leur avons demandé de bien vouloir nous renseigner sur leur consommation quotidienne. À tous ceux qui nous dirent fumer au moins quinze cigarettes par jour, nous avons demandé s'ils accepteraient de participer à une expérience portant sur la concentration des fumeurs, rémunérés 30 francs (un peu moins de 5 euros) mais nécessitant de leur part une privation de tabac de 18 heures (du jour J, 18 heures, au lendemain midi). 12,5 % seulement acceptèrent (condition contrôle)[62]. Il s'agissait là d'une décision (*plan verbal*) donnant lieu à l'acceptation d'un comportement ultérieur. Un rendez-vous était donc pris avec les étudiants. Ce rendez-vous pris, ils pouvaient évidemment se rendre au laboratoire le jour convenu pour participer à l'expérience, mais ils pouvaient aussi bien ne pas s'y rendre. Et même lorsqu'ils venaient le jour J au laboratoire, la possibilité leur restait encore de renoncer à l'expérience durant les 18 heures de privation. Après tout, ils pouvaient très bien ne point se manifester le lendemain midi. Nous avons considéré comme ayant effectivement satisfait à la demande de l'expérimentateur les étudiants ayant rempli toutes ses exigences : venir au laboratoire une première fois, se priver de tabac durant 18 heures et revenir le lendemain (*plan comportemental*), soit 4,2 % seulement des étudiants sollicités. Ces données (12,5 % au plan verbal, 4,5 % au plan comportemental) doivent être gardées en mémoire pour pouvoir juger de l'efficacité des procédures qui vont être mises en œuvre.

62. Bien que faible on peut se demander si ce taux d'acceptation correspond bien à la réaction spontanée des étudiants ? N'a-t-il pas déjà été obtenu par pied-dans-la-porte ? (le comportement préparatoire étant ici la réponse fournie par les sujets à la question relative à leur consommation de tabac).





### Pied-dans-la-porte et amorçages

Voici comment nous nous y prîmes pour multiplier par vingt – nous avons bien dit par vingt – la probabilité qu'un fumeur se prive effectivement de tabac pendant une soirée.

À nouveau, l'expérimentateur avait pour consigne de repérer les étudiants seuls en train de fumer afin de s'enquérir de leur consommation de tabac. La réponse qu'il obtenait de tous correspondait au tout premier acte préparatoire. Si la consommation était égale ou supérieure à 15 cigarettes par jour, il poursuivait :

– « Je recrute actuellement des fumeurs pour participer à une expérience de psychologie rémunérée 50 francs (donc, près de 8 euros). Cette expérience porte sur la consommation des fumeurs et dure une heure environ. »

Il s'agissait là d'obtenir la première décision d'un amorçage, décision que prenaient d'ailleurs presque toutes les personnes sollicitées[63]. L'expérimentateur leur demandait alors de remplir un bref questionnaire présenté comme une fiche de candidature à l'expérience (nouvel acte préparatoire) et leur faisait savoir qu'ils seraient ultérieurement contactés par téléphone. Ils l'étaient effectivement une semaine plus tard :

– « Bonjour, je vous téléphone au sujet de l'étude sur le tabac pour laquelle vous avez fait acte de candidature. Je voudrais d'abord vous dire que votre candidature a été retenue et vous proposer un rendez-vous. En fait, l'étude se déroule en deux temps. Vous devez donc vous rendre deux fois au laboratoire, une première fois en fin d'après-midi (à 18 heures) et une deuxième fois le lendemain (entre 12 et 14 heures). La première fois pour environ une demi-heure et

63. On ne s'en étonnera pas. Ce n'était pas tous les jours en effet, à cette époque, que des étudiants avaient la possibilité de gagner 50 francs en participant à une expérience de psychologie d'une heure ! Cette décision était de surcroît préparée par le premier comportement préparatoire.

la deuxième fois pour un quart d'heure. Vous avez de quoi noter ? Vous avez votre agenda sous vos yeux ? Quels sont les jours qui vous arrangent ? »

Les étudiants sollicités n'étaient donc soumis à aucune pression. Et pourtant, bien que la participation à l'expérience s'avérât plus coûteuse que prévue, venir deux fois au laboratoire ne faisant pas partie du contrat initial, 100 % acceptèrent ce double rendez-vous. La prise de rendez-vous résulte d'une nouvelle décision qui est le fruit d'un premier amorçage. Les étudiants, viennent d'apprendre au téléphone que leur décision initiale (prendre part à l'expérience) présente un inconvénient certain, mais cela ne les empêche pas de rester sur cette décision. Cette prise de rendez-vous a un statut de décision intermédiaire, qui confirme la première et qui prépare la prochaine. Le jour J, à 18 heures, les étudiants arrivaient donc au laboratoire. Ils étaient reçus par le chercheur qui, après les avoir remerciés, leur donnait deux informations importantes, informations qu'il avait soigneusement gardées par-devers lui :

« Dans cette étude, on étudie la concentration des fumeurs, plus précisément, on étudie les effets de la privation de tabac sur la concentration. C'est pour cela qu'on vous a demandé de vous rendre deux fois au laboratoire afin que l'on puisse étudier votre concentration le premier jour (avant l'arrêt de fumer) et le deuxième jour (après l'arrêt de fumer). On a donc besoin de personnes qui, pour participer à cette étude, accepteraient de ne pas fumer durant toute une soirée, à partir de maintenant – de 18 heures donc – jusqu'au lendemain midi (premier inconvénient). Mais naturellement vous n'êtes absolument pas tenus de participer à cette étude, c'est à vous de voir...d'autant plus que j'ai oublié de vous dire qu'on ne pourra pas vous payer 50 francs mais 30 francs seulement (second inconvénient). Avec la politique de rigueur, les budgets des programmes de recherche ont tous été plus ou moins amputés. Dites-moi franchement si vous êtes toujours





d'accord pour participer à cette recherche. Je comprendrais très bien que ce ne soit plus le cas. C'est à vous de voir. »

Malgré le fait accompli, les étudiants prenaient donc, nous serions tentés de dire toujours, leur décision finale en toute liberté. Or, s'ils pouvaient encore refuser la requête de l'expérimentateur, comme ils l'auraient fait s'ils avaient été d'emblée informés, comme les étudiants du groupe contrôle, de tous les inconvénients de l'expérience, la situation d'amorçage était telle que très peu d'entre eux se sont finalement rétractés : pas moins de 95,2 % acceptèrent de prendre part à la recherche et donc de s'arrêter sur-le-champ de fumer et 90,5 % revinrent le lendemain après s'être effectivement abstenus de fumer ! Bien que spectaculaire, ce premier résultat peut se comprendre. Convenons qu'il est plutôt gênant de refuser de participer à une expérience pour laquelle on a fait acte de candidature, pour laquelle on s'est déplacé, notamment lorsqu'on se trouve en face de celui – l'expérimentateur – qui tire les ficelles. Ce n'est pas le cas du second résultat. On aurait pu penser que, sortis du carcan expérimental, les étudiants se seraient vite rendu compte du piège dans lequel ils étaient tombés et se seraient alors autorisés à revenir sur une décision ressentie comme extorquée. Les résultats montrent qu'il n'en est rien, la décision prise le jour J débouche bien sur les effets de persévération accompagnant traditionnellement le libre choix.

Comment ne pas être sensible au caractère totalement paradoxal de la situation dans laquelle étaient placés ces étudiants ? D'un côté, nous nous sommes efforcés de les placer dans une situation dans laquelle ils ne pouvaient guère dire « non » (actes préparatoires, décision initiale, décision intermédiaire, etc.), ce qu'ils auraient fait en l'absence de toute pression, et d'un autre côté, nous-mêmes, qui avions – comme ils le savaient – organisé leurs contraintes, les déclarions libres de se comporter comme ils le voulaient. Il se trouve pourtant que c'est dans ce contexte de contrainte

maximale que l'argument du libre choix se révèle le plus engageant, puisque tous les sujets, sauf un, sont revenus le lendemain au laboratoire sans avoir fumé, ce qui traduit une remarquable persévération de la décision prise le jour J. Il y a là matière à réfléchir à l'utilisation qui peut être faite de la notion de liberté dans notre culture. De façon générale, nous serions tentés de dire que, lorsque l'agent qui nous contraint est celui-là même qui nous déclare libre, l'induction de liberté qui accompagne notre soumission est la plus engageante. Pour que de tels effets de persévération ne se produisent point, il faudrait que celui qui finalement « décide » de se comporter comme il lui est demandé ne soit pas engagé dans sa décision. Mais il faudrait pour cela qu'il soit apte à reconnaître qu'il n'était pas réellement libre de prendre cette décision, bref qu'elle lui a été purement et simplement imposée. Et cela, dans nos sociétés libérales, est fort malaisé : la liberté ne se refuse pas, même – et peut-être surtout – lorsqu'elle nous est offerte par qui nous contraint. Ainsi, est-on conduit à cette soumission paradoxale qu'est la *soumission librement consentie* (Joule et Beauvois, 1998, 1998 bis).

Le taux de soumission obtenu dans la situation qui vient d'être décrite (voir Joule, 1987 bis) débouche sur un effet de manipulation d'intensité ayant, à notre connaissance, peu d'équivalent dans la littérature scientifique. Il n'échappera à personne qu'il est le produit d'une stratégie particulièrement sophistiquée puisqu'elle a mobilisé deux actes préparatoires de pied-dans-la-porte (donner sa consommation de tabac d'abord, remplir une fiche de candidature ensuite) et un double amorçage, une décision préalable (prendre part à une expérience de psychologie) préparant une décision intermédiaire (se rendre deux fois au laboratoire), elle-même préparant la décision finale (se priver de tabac durant une soirée).





### Sept jours de réflexion

Pourquoi s'en tenir là ? S'il est possible d'amener un fumeur à s'arrêter de fumer durant une soirée, il doit être possible de l'amener à s'arrêter de fumer durant une période plus longue. Nous savons que l'obtention d'un comportement préparatoire peu coûteux rend plus probable l'obtention d'un comportement qui l'est davantage. C'est là le fondement d'une grande technique de manipulation : le pied-dans-la-porte. Rien n'interdit de penser – la théorie de l'engagement étant ce qu'elle est – que l'obtention d'un comportement déjà coûteux ne rende à son tour plus probable l'obtention de nouveaux comportements encore plus coûteux. Après tout, si l'acceptation d'une première requête peu coûteuse à des effets engageants, il devrait *a fortiori* en aller de même de l'acceptation d'une seconde requête plus coûteuse. On devrait donc obtenir un effet *boule de neige*, l'acceptation d'une première requête augmentant la probabilité qu'un sujet en accepte une seconde, celle-ci augmentant à son tour la probabilité qu'il en accepte une troisième et ainsi de suite. « Mettre le doigt dans l'engrenage » est l'expression populaire qui nous semble le mieux traduire un tel enchaînement. Aussi, désignerons-nous par *engrenage* la procédure qui consiste à obtenir d'une personne plusieurs décisions successives dont les conséquences sont de plus en plus coûteuses.

C'est dans cet esprit qu'une nouvelle expérience fut réalisée à Aix-en-Provence (Joule, 1989). Il s'agissait de voir si l'acceptation d'une privation de tabac de 18 heures pouvait déboucher sur l'acceptation d'une privation de plus longue durée, en l'occurrence d'une privation de trois jours.

La procédure utilisée pour amener des fumeurs à s'arrêter de fumer durant 18 heures est strictement identique à celle que nous venons de décrire. Nous n'y reviendrons pas. Cette décision sitôt prise, les sujets se voyaient proposer de participer à une expérience ultérieure nécessitant, cette fois, une

privation totale de trois jours. Bien entendu, compte tenu du caractère exorbitant d'une telle demande – rappelons qu'il s'agissait d'étudiants fumant au moins quinze cigarettes par jour – nous avons jugé bon de faire savoir à nos sujets que la participation à cette expérience serait rémunérée 150 francs (23 euros environ). 91,7 % des étudiants acceptèrent notre proposition contre 25 % dans un groupe contrôle, groupe dans lequel les sujets étaient directement sollicités pour une privation de tabac de 3 jours rémunérée 150 francs.

### Rationalisation en acte et effet boule de neige

Ces résultats illustrent la formidable puissance de l'engagement. Pour les comprendre mettons-nous un moment dans la peau d'un étudiant dont on vient juste d'extorquer la décision de s'arrêter immédiatement de fumer durant 18 heures. On peut imaginer que, cette décision prise, l'étudiant n'est pas sans s'interroger : « Ne plus fumer une seule cigarette durant 18 heures… Ai-je bien fait ou ai-je eu tort ? » Si, avant que l'étudiant n'ait eu le temps d'apporter une réponse satisfaisante pour lui à cette question l'expérimentateur lui offre une opportunité de faire apparaître sa décision de s'arrêter de fumer comme raisonnable, en réalisant un acte allant dans le même sens, on peut comprendre qu'il la saisisse. Il n'est alors pas exclu que la requête finale, arrivant à point nommé, représente pour lui une telle opportunité. Se porter volontaire pour participer à une nouvelle expérience nécessitant une privation de tabac de trois jours est, en effet, pour notre étudiant, une façon de faire apparaître comme raisonnable l'acceptation qui vient de lui être soutirée de suspendre sa consommation de tabac durant 18 heures : « Si je suis capable de m'arrêter de fumer durant trois jours consécutifs, je suis *a fortiori* capable de m'arrêter de fumer durant 18 heures. » On est ainsi conduit à envisager un processus psychologique assez spécifique : au moment où l'étudiant s'efforce de trouver des justifications idéelles, et donc de rationaliser la décision qu'il vient juste de prendre (se priver de tabac





durant 18 heures pour une somme finalement dérisoire), l'expérimentateur lui offre une possibilité d'autojustification qui n'est pas idéelle mais qui se trouve être une nouvelle décision attestant du bien-fondé de la précédente. On comprend qu'il ne laisse pas passer cette possibilité de mettre de l'ordre dans sa tête ou, si l'on préfère, de réduire sa dissonance[64]. La rationalisation dont il est question implique un acte. Aussi, avons-nous qualifié cette rationalisation de *rationalisation en acte* (Joule et Beauvois, 1998 bis ; Beauvois et Joule, 1999).

### S'arrêter de fumer ?

Une stratégie de soumission librement consentie articulant un double pied-dans-la-porte et un double amorçage nous avait permis d'amener des étudiants à prendre la décision de se priver de tabac durant 18 heures dans des proportions spectaculaires (90,5 %). La procédure de l'engrenage vient de nous permettre d'obtenir un effet boule de neige tel que presque tous les étudiants qui avaient décidé de s'arrêter de fumer durant 18 heures se sont portés volontaires pour participer à une expérience nécessitant de leur part une privation de trois jours (91,7 %). Mais, jusqu'à présent, nous nous en sommes tenus à la prise de décision, à ce que nous avons appelé précédemment le plan verbal. Sauf à ne pas être curieux, comment ne pas se demander si les décisions de se priver de tabac pendant trois jours, extorquées par engrenage, résistent aussi bien au plan comportemental que les décisions de privation de tabac de 18 heures, extorquées par double pied-dans-la-porte et double amorçage ? Comme on le devine peut-être, les décisions obtenues par engrenage s'avèrent presque aussi résistantes, puisque 73,3 % des étudiants se sont effectivement arrêtés de fumer durant trois jours !

64. La théorie de référence est ici la théorie de la dissonance cognitive de Festinger, théorie que nous avons déjà eu l'occasion d'évoquer et qui peut être considérée comme une théorie locale de la théorie de l'engagement (*cf.* Beauvois et Joule, 1996).

Reconnaissons qu'il était tentant d'essayer d'amener des fumeurs à s'engager dans une privation de tabac encore plus longue. Cette tentation nous a conduits à *engrener* plus avant certains de nos sujets. Objectif: leur extorquer la décision de s'arrêter de fumer durant sept jours consécutifs. Sur les vingt étudiants placés dans cette situation, dix vinrent finalement au laboratoire avec la ferme intention de s'arrêter de fumer durant une semaine. Sur les 10, 8 tinrent jusqu'au bout, soit 40 % de l'effectif initial. Ce qui n'est pas un pourcentage insignifiant.

Toute la question est maintenant de savoir si de telles privations affectent la consommation ultérieure de tabac, à court terme en tout cas? Malgré les circonstances, on ne peut plus «manipulatrices», dans lesquelles les étudiants ont été conduits à s'abstenir de fumer, la privation de tabac, qu'il s'agisse d'une privation de trois jours ou de sept jours, s'avère avoir un impact très net sur la consommation ultérieure de cigarettes, puisqu'on enregistre dans les deux cas une baisse significative du nombre de cigarettes quotidiennement fumées. Pour preuve, les étudiants s'étant arrêtés de fumer durant trois jours fument quotidiennement 9 cigarettes de moins une semaine plus tard et 5 cigarettes de moins un mois plus tard. Quant aux étudiants s'étant arrêtés de fumer durant sept jours, ils fument quotidiennement 14 cigarettes de moins au bout d'une semaine et 11 cigarettes de moins au bout d'un mois (*cf.* Joule, 1990).

Il semble donc que l'on tienne avec les stratégies de soumission librement consentie, pour peu que l'on veuille bien les améliorer en les imbriquant les unes dans les autres, une technologie originale pour amener autrui à prendre des décisions qu'il n'aurait pas prises de son propre chef, et sans doute pour enclencher de véritables dynamiques de *changement comportemental*. On a vu que les changements obtenus peuvent ne pas être négligeables. Ce n'est pas rien d'amener un fumeur à réduire sa consommation quotidienne de tabac de plus de 50 % pendant un mois!





## Un type nouveau d'intervention?

Peut-être est-on, là, confronté à un nouveau type d'interventions psychologiques ou sociales qui ne demandent qu'à être développées. Ces interventions trouveraient leur garantie théorique dans la psychologie de l'engagement (pour une synthèse, voir: Joule et Beauvois, 1998). Elles auraient pour objectif d'entretenir la résistance, sur le plan idéel, comme sur le plan comportemental, de conduites nouvellement acquises dans des situations de soumission librement consentie initialement mise en œuvre par l'intervenant.

L'évocation de ce nouveau type d'intervention ne doit pas être considérée comme relevant d'un enthousiasme de jeunes chercheurs devant quelques effets ou spectaculaires ou troublants. Le pied-dans-la-porte, pour ne considérer que lui, s'est avéré efficace dans de très nombreux secteurs de l'intervention psychologique et sociale, pour ne pas parler ici du marketing (Weyant, 1996). Nous y avons eu recours nous-mêmes dans des interventions ayant pour objectif la réinsertion professionnelle, la prévention contre le SIDA ou la lutte contre les accidents du travail (Joule et Beauvois, 1998). On a pu l'utiliser avec succès en matière de don du sang et de don d'organe (Carducci et Deuser, 1984; Cantrill, 1991), d'observance thérapeutique (Putnam, Finney, Barkley et Bonner, 1994), mais aussi de lutte contre l'abstentionnisme électoral (Hoarau et Joule, 2001) ou de lutte contre les accidents de la route (Geller, Kalsher, Rudd et Lehman, 1989). Son application dans le domaine des économies d'énergie (Pallack et Cummings, 1976, Beauvois et Joule, 2000), de la protection de l'environnement (Wang et Katzev, 1990), ou en ce qui concerne l'aide financière aux grandes causes (Weyant, 1984) est aujourd'hui classique. D'autres, enfin, ont souligné l'intérêt du pied-dans-la-porte dans les relations d'aide psychologique (Sharkin, Mahalik et Claiborn, 1989). Et qu'on ne nous dise pas que les effets d'engagement s'estompent avec la lumière du jour. Certains chercheurs ont montré que

de tels effets pouvaient perdurer plusieurs mois (Geller, Kalsher, Rudd et Lehman, 1989), quelquefois même plus d'un an après l'intervention (Cobern, Porter, Leeming et Dwyer, 1995; Boyce et Geller, 2000).

Ce type d'interventions psychologiques ou sociales relève directement des techniques qui font l'objet de cet ouvrage et pourrait à ce titre être taxé de «manipulatoire». Mais cette nouvelle forme d'interventions psychologiques le serait-elle vraiment davantage que les formes d'interventions traditionnelles dont les ficelles échappent le plus souvent à ceux qui les tirent (*cf.* Beauvois, 1985)? Nous laissons le lecteur en décider – en toute liberté, comme il se doit.



CHAPITRE VIII

# La manipulation au quotidien 1. Amis et marchands

## Grandes et petites causes

Comme en témoigne cet ouvrage, les recherches sur les phénomènes susceptibles de fonder des pratiques manipulatrices sont nombreuses, variées, quelquefois même provocantes. On sera donc étonné d'apprendre que, comparativement, les études publiées portant sur des applications concrètes de ces pratiques sont venues bien plus tard. À cela plusieurs types de raisons. On peut d'abord en appeler à des raisons de nature déontologique. Sauf à ne trouver de déontologie que dans les recherches qui concrétisent la conception de l'Homme dont se délectent les classes moyennes, rien dans la déontologie n'interdit à un chercheur d'étudier et de comprendre un phénomène et de communiquer les résultats de ses travaux. Bien au contraire! Mais lorsque le phénomène étudié est l'un de ceux que réalisent professionnellement divers types d'agents sociaux, et à titre privé tout un chacun, la vulgarisation de la recherche peut même devenir un devoir. Le passage à l'application peut toutefois être embarrassant, surtout lorsqu'il s'agit d'extorquer à des gens (et en douceur!) des comportements dont ils se seraient bien dispensés. Là, la prudence s'impose. Il est donc probable qu'un certain nombre de chercheurs n'ont pas tenu à orienter leurs recherches vers de possibles applications, et ceci d'autant plus que l'Académie valorise davantage les recherches à visées fondamentales, ce qui n'est point critiquable.

Ces raisons déontologiques ne sont rien à côté des raisons d'ordre idéologique. L'image que nous avons de l'homme nous incite généralement à considérer qu'il ne peut changer et se comporter différemment qu'à la faveur d'un processus naturel de maturation des idées ou qu'à la suite de l'acquisition de nouvelles informations. Si l'on s'en tient à cette image, les tentatives d'influence, pour être respectables, ne peuvent guère reposer que sur la persuasion et l'argumentation, qu'elles soient entreprises dans le domaine de la vente comme dans celui de la politique. Aussi bien un psychologue acceptera-t-il volontiers de participer à une campagne d'information, dans la mesure où elle concerne le débat d'idées, débat on ne peut plus normal dans une démocratie. Il acceptera d'autant plus volontiers que cette campagne doit conduire à des décisions libres et responsables des citoyens. Il refusera, en revanche, de participer à des campagnes destinées à produire des comportements qui ne seraient pas précédés – et donc garantis – par les changements d'opinions qui les justifient. C'est cette idéologie-là que prônent les démarches privilégiant l'autoanalyse, sur fond de persuasion, et qui exclut, au nom d'une certaine morale, toute autre démarche. Nous y reviendrons.

À ces premières raisons, qu'on peut consentir à trouver très dignes, peuvent être associées d'autres raisons tout aussi plausibles qui procèdent des règles du marché ou des aléas de la découverte. Nul doute, en effet, que les techniques décrites dans cet ouvrage sont utilisées – et le sont de plus en plus – dans le monde du commerce. Il faut savoir qu'un nombre non négligeable de recherches, notamment en matière de pied-dans-la-porte, sont régulièrement publiées dans le *Journal of Marketing Research*, dans *Psychology and Marketing* ou encore dans l'*Academic Management Review*. Applications donc il y a, et il y a eu très tôt. Si elles n'ont pas toujours fait l'objet de publications, c'est parce qu'elles relèvent de la confidentialité marchande. On conçoit très bien qu'un directeur commercial d'une entreprise florissante





préfère ne pas faire connaître à ses concurrents les méthodes qu'il a élaborées avec l'aide d'un expert rémunéré.

Restent les aléas de la découverte. Historiquement, on doit faire remonter à Kurt Lewin les premières études appliquées à vocation manipulatrice. On se souvient de ses célèbres recherches sur la décision de groupe, recherches que nous avons eu d'ailleurs l'occasion de rappeler pour illustrer les notions d'effet de gel et d'engagement. Incontestablement, les études de Lewin destinées à modifier certaines habitudes de consommation des ménagères – et par là même des ménages américains – pour les adapter à l'économie de guerre (nous sommes au début des années quarante!), peuvent être considérées comme des manipulations réussies. Elles montrent déjà la troublante efficacité d'une technologie de l'engagement et on ne peut que regretter qu'elles n'aient pas été poursuivies[65]. Car il faudra attendre près de trente ans pour voir les phénomènes d'engagement mis à nouveau au service d'applications, en rapport avec la demande sociale, dans une perspective de recherche appliquée. Ce fut malheureusement sans succès. Il s'agissait d'inciter des gens à donner leur sang par le truchement de la technique du pied-dans-la-porte. Cialdini (Cialdini et Ascagne, 1976) fut encore le premier à tenter l'aventure. Après lui, Foss et Dempsey (1976) n'eurent pas plus de chance, encore qu'ils en aient été apparemment ravis[66]. Ravis ou pas, leur conclusion est sans appel: lorsqu'on a affaire à des comportements coûteux, la technique du pied-dans-la-porte ne peut être tenue pour efficace. Foss et Dempsey se trompaient; mais sans doute leur

65. Nous connaissons, bien entendu, la tradition de recherches issues de Kurt Lewin sur le commandement démocratique et les décisions de groupe. Mais il ne saurait s'agir du prolongement dont nous regrettons l'absence, tant elle nous semble en retrait par rapport à la théorie de Lewin.

66. Très récemment encore, Kipnis s'est attaché à montrer que certains praticiens utilisaient ce qu'il appelle des « technologies comportementales périphériques », mais le faisaient dans la douleur morale (Kipnis, 2001).

échec, et surtout leur propos, peuvent-ils être considérés comme responsables du peu de tentatives d'application qui seront faites de cette technique durant une dizaine d'années. Il y en eut néanmoins quelques-unes, et pour leur donner tort. Par exemple, cette recherche sur le don d'organes réalisée par Carducci et Deuser (1984). Elle est d'autant plus intéressante qu'elle permet de comparer l'efficacité de deux stratégies, l'une reposant sur la présentation d'arguments et d'informations (stratégie persuasive), l'autre impliquant un pied-dans-la-porte dont le comportement préparatoire consistait à répondre par «oui» ou par «non» à vingt questions sur les problèmes que pose le don d'organes. Les résultats sont éloquents. Il apparaît, d'abord, que la stratégie du pied-dans-la-porte est bel et bien efficace: les sujets qui avaient été amenés à répondre au questionnaire deux semaines auparavant se montrèrent mieux disposés à devenir donneurs que les sujets d'un groupe contrôle n'ayant pas eu préalablement à répondre à ce questionnaire. Il apparaît ensuite que la stratégie du pied-dans-la-porte est nettement plus efficace que la stratégie persuasive, celle-ci n'ayant en l'occurrence aucune espèce d'efficacité. Un tel résultat a de quoi faire réfléchir ceux qui ne jurent que par les vertus de la persuasion et des campagnes d'information. Ceux-là pourraient se demander s'il n'est pas de nombreux cas, analogues à celui qui vient d'être évoqué, dans lesquels les techniques langagières d'influence se montrent moins efficaces qu'on ne l'imagine ou qu'on ne le croit, du moins lorsqu'il s'agit d'infléchir le comportement ou les intentions comportementales des gens. Dans de tels cas, alors, il se pourrait fort bien qu'un pied-dans-la-porte astucieusement pratiqué, une porte-au-nez ou un amorçage bien pensé, réussissent là où la persuasion a échoué.

Aussi, la conclusion de Foss et Dempsey nous paraît-elle quelque peu hâtive et d'autant plus hâtive que la recherche de Carducci et Deuser ne fait pas figure d'exception. On savait déjà qu'il était possible d'amener des gens à réduire de





20 % leur consommation d'énergie par une technique d'engagement reposant sur l'extorsion d'une signature (Pallack et Cummings, 1976). On a vu depuis que le pied-dans-la-porte pouvait se montrer efficace pour inciter des gens à réaliser des actes vraiment coûteux; pensons au don d'organes, mais pensons aussi à la privation de tabac (*cf.* chapitre VII), ou encore à des comportements qui s'accompagnent généralement d'anxiété: participer à une enquête sur les perversions sexuelles (Sanson, Sherman et Sherman, 1982). Ces dernières recherches sont toutes postérieures au sévère jugement porté par Foss et Dempsey sur les limites de la technique du pied-dans-la-porte. Elles sont aujourd'hui suffisamment nombreuses pour qu'on en vienne finalement à trouver dans les techniques de soumission librement consentie des outils sérieux qu'on peut mettre au service de causes diverses, nobles ou moins nobles, même lorsque des comportements relativement coûteux sont en jeu (voir Joule et Beauvois, 1998).

D'ailleurs, si nous regardons autour de nous, nous nous rendrons très vite compte que des pratiques manipulatrices – pour peu qu'on soit capable de les identifier comme telles – foisonnent dans l'existence sociale. Elles foisonnent dans nos relations les plus intimes avec nos proches, nos amis, nos parents, nos compagnes ou compagnons, nos femmes, nos enfants... dont nous attendons toujours quelque chose et qui attendent toujours quelque chose de nous. Elles foisonnent dans les relations que nous pouvons entretenir avec notre environnement économique où nous sommes, à des degrés divers, confrontés à des stratégies d'envergure qui touchent cette fois des milliers et des milliers de consommateurs dont on attend qu'ils achètent tel ou tel produit. Elles foisonnent encore dans ces relations qui nous lient à notre environnement politique, domaine par excellence du débat d'idées mais aussi des pratiques militantes, où les actes ont quelquefois une autre logique que celles des convictions. Elles foisonnent enfin dans les relations directes de pouvoir,

pouvoir des enseignants, des chefs *new-look*, des conseillers de tutelle, dont les prescriptions sont d'autant plus opérantes qu'elles n'apparaissent pas comme telles.

Loin des campagnes officielles et des bonnes causes (sécurité routière, recherche médicale, aide aux personnes en détresse, etc.), c'est de telles manipulations au quotidien qu'il va être maintenant question.

## De la science comme s'il en pleuvait

Commençons par les manipulations les plus familières, ces petites manipulations auxquelles nous sommes soumis au fil des jours et des semaines quand nous ne nous y livrons pas nous-mêmes. Nous allons y retrouver des amorçages, des pied-dans-la-porte, des porte-au-nez, encore que ces trois grandes stratégies ne soient pas aussi fréquentes les unes que les autres. Nous négligerons les pied-dans-la-bouche, et autre mais-vous-êtes-libre-de dont la profusion rend toute exemplification parfaitement inutile.

Seule la porte-au-nez ne semble pas encore être tout à fait entrée dans les mœurs. Mais peut-être est-ce dû au fait que nous ne défendons que rarement de bonnes causes ou, plus sérieusement, qu'elle cadre assez mal avec nos intuitions premières. Qui aurait idée, hormis quelques camelots, ou quelques négociateurs de métier, d'amener quelqu'un à lui dire « non » pour préparer le « oui » qu'il attend ?

L'amorçage est autrement plus naturel, mais il a les limites de la légalité, quand ce n'est pas celles de la morale. Il est un point, en effet, au-delà duquel le retard dans l'énoncé de la vérité devient ou de la publicité mensongère, ou de l'abus de confiance ou même, dans les cas limites, de l'escroquerie, autant de délits qui peuvent conduire en justice.

Un exemple : vous entrez pour essayer cette ravissante petite robe en soie noire au prix affiché de 75 euros. Le reflet





de votre silhouette dans la cabine d'essayage vous souffle que la taille est la bonne et que le noir est, sur vous, du plus bel effet. Rapidement votre décision d'achat est prise et vous vous dirigez vers la caisse. Imaginez qu'à ce moment-là, et à ce moment-là seulement, le patron de la boutique vous fasse savoir, surmontant sa gêne, qu'hélas le prix affiché n'est pas le bon, le prix de cette robe s'élevant en réalité à 105 euros. Il s'agit là d'un amorçage dans toute sa pureté, pureté qu'interdit évidemment la loi, celle-ci vous autorisant même à emporter la robe après avoir établi un chèque de 75 euros. Et ce n'est que juste retour des choses ! Si de tels amorçages sont parfaitement illégaux et répréhensibles, d'autres qui n'en diffèrent pas sensiblement ne le sont point. Aussi, si vous savez ouvrir l'œil, vous en rencontrerez quelques-uns ici ou là. Souvenez-vous de ces stratégies de vente d'automobiles dont parlait dès 1973 Carlson.

Mais c'est de loin le pied-dans-la-porte qui est l'enfant chéri des manipulateurs. Il vient spontanément à l'esprit et il est autorisé par la loi. On comprend qu'on ne s'en prive guère.

Arrêtons-nous sur chacune de ces trois grandes stratégies de manipulation.

### *Porte-au-nez*

En expliquant la porte-au-nez par la norme de réciprocité et un jeu de concessions mutuelles, Cialdini et ses collaborateurs (1975) rapprochaient cette forme de manipulation du traditionnel marchandage. Le marchandage ne consiste-t-il pas, en effet, à partir de positions extrêmes (à la faveur, par exemple, d'une négociation ou d'une interaction marchande) pour assurer les positions moyennes les plus utiles ou les plus confortables possibles ? La similitude tient en ceci : dans les deux cas on commence par demander beaucoup dans l'intention d'obtenir moins. Mais au-delà de cette similitude les divergences ne manquent pas, si bien que, si marchandage il

y a, il ne porte en définitive que sur la sauce à laquelle le manipulé va être mangé. En premier lieu, les individus manipulés par porte-au-nez ne sont pas entrés de leur propre chef dans le processus, leurs intérêts personnels n'étant pas concernés, contrairement à ceux qui entrent «en marchandage» dans le but avoué de réaliser une bonne opération. En second lieu, dans la porte-au-nez les échanges ne se font pas sur un continuum à l'intérieur duquel les protagonistes peuvent à leur gré se mouvoir, mais sont plutôt régis par la loi du tout au rien. En troisième lieu, et peut-être surtout, dans un marchandage authentique, la position finale n'est pas fixée à l'avance, c'est même l'objet du marchandage que de la fixer. Dans la porte-au-nez, au contraire, le manipulé se voit offrir deux choix successifs dont le premier est illusoire, si bien que la position finale est déterminée *a priori* et une fois pour toutes.

Autant de différences qui font du marchandage un processus plus naturel. Il s'agit de parvenir à se mettre d'accord sur un moyen terme, chacun pouvant avoir le sentiment de tirer les ficelles du jeu. Qui va l'emporter? À qui la transaction sera-t-elle la plus profitable? Personne au départ ne peut le dire. Le marchandage ne procède donc pas de la manipulation.

Ceci dit, les exemples d'authentiques porte-au-nez sont plutôt rares, même si nous en connaissons tous. Certains d'entre nous ont peut-être été un jour confrontés à la situation suivante: un ami endetté vous demande de lui prêter une somme exorbitante et qu'il sait très au-dessus de vos possibilités financières. Il est normal d'aider un ami dans l'embarras, mais là vraiment vous ne le pouvez pas et vous éprouvez vous-même de l'embarras, regrettant de ne pouvoir faire montre de générosité. Désappointé, il vous offre néanmoins une opportunité de sortir de votre propre embarras en ajoutant:





– «Tu pourrais peut-être me dépanner de 100 ou 150 euros?»

Vous lui prêtez 150 euros avec bonheur.

Supposons qu'il vous ait directement demandé 150 euros. De deux choses l'une: ou bien vous acceptiez ou bien vous refusiez. Dans ce deuxième cas, vous avez été manipulé. Il n'est pas exclu que cette manipulation par porte-au-nez se pratique finalement plus souvent que nous ne l'avons laissé entendre dans les relations sociales. Elle doit permettre de se faire offrir d'agréables cadeaux, de se faire inviter dans des restaurants sympathiques, etc. Il semble toutefois qu'elle n'ait jamais été systématisée, en France, dans le cadre d'actions d'envergure. Elle pourrait l'être pourtant. Nous pensons, en particulier, à certaines actions promotionnelles qui, à pouvoir s'appuyer sur des valeurs respectables (il y en a: la culture et la connaissance, l'hygiène et la santé, etc.) pourraient trouver dans la stratégie de la porte-au-nez une efficience insoupçonnée. On peut fort bien imaginer une stratégie de vente consistant à faire une offre objectivement inacceptable, mettant au premier plan quelque valeur fondamentale – c'est, nous l'avons vu, indispensable – avant de proposer le produit que l'on souhaite effectivement vendre et qui n'est pas sans rapport avec cette valeur. La suggestion nous en a été faite, tout à fait involontairement d'ailleurs, par une démarcheuse maladroite. Celle-ci entreprit un jour de vendre une encyclopédie du monde animal à l'un d'entre nous. L'auteur en question, aussi pressé que peu intéressé, refusa. Alors qu'il s'apprêtait à repousser la porte, après avoir repoussé la proposition de sa visiteuse, il se vit proposer d'acquérir pour une somme ridiculement basse un petit ouvrage sur les oiseaux. À l'évidence, la démarcheuse ne pratiquait pas la stratégie de la porte-au-nez (probablement avait-elle même pour consigne de procéder à l'inverse, le pied-dans-la-porte étant en la circonstance plus naturel). À aucun moment, en effet, elle n'a fait valoir que l'achat d'une encyclopédie

animalière pouvait relever d'une noble cause, comme la culture ou l'éducation de vos enfants. De plus – et c'est là une conséquence – elle n'a pas essayé de montrer en quoi l'achat d'un petit livre sur les oiseaux pouvait être mis au service d'un projet plus ambitieux, celui-là même qu'elle aurait dû mettre en avant en présentant l'encyclopédie. Pour la petite histoire, l'auteur en question n'acheta ni l'encyclopédie, ni l'ouvrage sur les oiseaux. Il demeure que ce démarchage raté l'a incité à réfléchir au procédé si mal utilisé ici et qu'il identifia comme une porte-au-nez de débutante. De cette porte-au-nez quelque peu novice à une porte-au-nez d'expert il n'y a qu'un pas, pas que pourrait franchir un directeur de marketing innovateur et bien conseillé.

Imaginez que vous trouviez un matin dans votre courrier la lettre publicitaire suivante. Comme de juste, les techniques modernes de publicité par correspondance étant ce qu'elles sont, et n'étant plus ce qu'elles étaient, cette lettre vous est personnellement adressée, votre nom y étant même correctement orthographié. Il ne vous est pas dit qu'il s'agit d'une offre exceptionnelle qui ne concerne que vous, et vous seul, vous ne le croiriez pas, et cela n'aurait pour effet que de vous agacer ou de vous rendre plus suspicieux que vous ne l'êtes ordinairement. Bref, un sans faute, une lettre comme on apprend à en faire dans les bonnes écoles de publicité ou de commerce.

*Cher Monsieur Durond,*

*Je suis sûr que depuis bien longtemps vous rêvez de disposer, chez vous, d'une véritable information scientifique. Qui vous le reprocherait ? L'homme moderne que vous êtes a besoin de savoir. Il ne peut vivre en dehors du progrès qui se réalise, jour après jour, autour de lui. Cette information, vous la voulez claire, accessible, utile, mais sans concession. Vous voulez aussi qu'elle soit complète, moderne, qu'elle repose sur les découvertes les plus sérieuses et les plus récentes. Bref, une information fiable. Vous voulez enfin*





*qu'elle soit attractive, pédagogique, et qu'elle incite à la réflexion les adolescents aussi bien que les adultes qui, chez vous, l'auront à leur disposition. Vous savez bien, Monsieur Durond, qu'une culture sérieuse est le meilleur atout pour la réussite de vos enfants.*

*Nous sommes donc très heureux, Cher Monsieur Durond, de vous faire savoir que c'est pour des hommes comme vous que des scientifiques de renommée internationale ont conçu l'encyclopédie* **Scientia**. *Le premier volume vient de paraître. 43 suivront au rythme d'un par trimestre. Ce premier volume, vous en trouverez la présentation illustrée dans le dépliant ci-joint. Je vous laisse admirer sa beauté. Il est sobre, car la Science s'accommode mal de l'exubérance. Mais il n'a pas la froide austérité des encyclopédies classiques. Son prix de 225 euros, vous le jugerez finalement raisonnable.*

*Pour le paiement, pas de problème. Vous ne paierez qu'une fois par an la somme de 899 euros pour quatre volumes. Vous comprendrez facilement, Cher Monsieur Durond, que l'importance de l'œuvre entreprise la situe hors de la consommation courante. Nous avons besoin de souscripteurs fidèles. Vous devez donc vous engager à acheter les 44 volumes de cette magnifique encyclopédie. Le dernier volume vous étant offert, la collection complète vous reviendra exactement à 9 675 euros. Réfléchissez, ce n'est probablement pas le prix de votre voiture. Mais quel investissement pour votre avenir et celui de vos enfants !*

Quelle serait votre réaction ? Il ne fait guère de doute que votre première réaction sera une réaction de rejet. Mais peut-être ne pourrez-vous vous empêcher de penser *in petto* : « C'est vrai que je suis un homme moderne et que j'ai soif de savoir. C'est vrai aussi que je pense à mon avenir et, surtout, à celui de mes enfants. Leur avenir dépend, bien sûr, de la culture que je mets à leur disposition. Mais s'ils s'imaginent que je vais mettre 9 675 euros dans leur collection ! » Pourtant, le dépliant étant remarquablement conçu, il vous est agréable de consacrer quelques minutes à le parcourir « C'est vrai que

c'est pas mal fait… c'est du sérieux. C'est vrai que c'est indispensable à qui ne veut pas rester sur la touche. C'est vrai aussi que c'est un formidable atout pour les gosses. Mais 9 675 euros… je me demande bien qui peut se payer ce luxe ? »

Sur ces réflexions frappées du sceau du bon sens, vous vous apprêtez à jeter le tout au panier. Les choses en resteraient là s'il ne vous parvenait dès le lendemain une lettre signée du même directeur commercial vous informant que, par suite d'une regrettable erreur, son courrier précédent ne concernait que l'encyclopédie *Scientia* alors qu'il se proposait également de vous entretenir d'une offre très avantageuse : une nouvelle encyclopédie *Quadet Scientia* aussi sérieuse que la précédente, quant à son contenu, aussi utile, mais qui ne comprend que 7 volumes, que vous pourrez acquérir au rythme de un par semestre. Son prix ? 1 218 euros net, soit 42 mensualités de 29 euros seulement.

Le problème se pose donc en termes très différents, d'autant plus que le dépliant qui accompagne cette dernière offre est au moins aussi attractif que celui qui avait capté votre attention le jour précédent. Si le phénomène de porte-au-nez se produit bien ici, vous avez plus de chance de décider d'acquérir cette seconde encyclopédie que si son offre vous était parvenue directement lors d'un unique courrier. Encore une fois, cette stratégie de vente trouve sa source dans notre imagination et n'est pas à notre connaissance appliquée. Elle pourrait l'être. Alors si demain vous trouvez dans votre boîte aux lettres une offre exorbitante, pensez aux effets pervers qu'un refus de votre part est susceptible d'engendrer.

### *Amorçages*

Au quotidien, l'amorçage est plus prisé. Hier encore, nous surprîmes l'un de nos collègues alors qu'il se livrait à un amorçage subtil, quoique classique, à l'endroit de son jeune fils.





– « Fiston, ne voudrais-tu pas, d'un coup de pédale, aller me chercher des cigarettes… Ah, tu es en train de jouer avec tes copains… Tu fais comme tu veux, mais tu me rendrais un grand service, tu vois je suis occupé avec des amis de l'université. »

– « Bon, j'y vais, pa ! »

Le gosse enfourche sa bicyclette et, au moment où il ouvre le portail, son père d'ajouter :

– « Eh ! fiston, tu te souviens que René est fermé le lundi, il te faut aller jusqu'à Saint-Locus-le-Vieux. »

Ce qui était une tout autre trotte. Un instant nous sentîmes le gosse sur le point de refuser. À coup sûr, il n'avait pas envisagé les choses sous cet angle. Rendre un petit service qui ne prend que 5 minutes soit, mais de là à laisser les copains pendant près d'une demi-heure… Il referma néanmoins le portail, le regard contrarié, certes, mais prêt à se lancer dans la descente, direction Saint-Locus-le-Vieux.

Le comble fut que notre collègue éprouva le besoin d'ajouter sur le ton de la confidence :

– « Vous qui êtes psychologues, vous devez être d'accord avec moi. Il ne faut rien imposer aux enfants. Moi, je n'impose rien à Christophe, et vous voyez comme il est gentil. Il fait toujours ce qu'il doit faire. »

Psychologues, assurément nous le sommes, mais d'une autre espèce. Nous le traitâmes de fieffé manipulateur et nous le renvoyâmes *illico* au chapitre II du présent traité.

Cet exemple n'est en fait qu'un cas particulier d'un type d'amorçage très fréquent. Ces amorçages qui débutent par une petite et innocente question à laquelle on ne peut guère que répondre « oui », sauf à passer pour de mauvais coucheurs, ce qui n'est jamais très agréable : « Veux-tu me rendre un service ? » ou « Pourrais-tu me rendre un petit service ? » Le service, ou le quelque chose en question, peut

être: aller chercher le vin à la cave, prêter un bouquin mais aussi aller chercher les enfants à la sortie de l'école ou prêter sa voiture. Si vous avez répondu « oui », et si ce qui vous est demandé vous pèse, il vous faudra bien d'une manière ou d'une autre sortir de cet amorçage, non sans risquer l'inimitié. Vous vous rendrez alors compte combien il est plus difficile de sortir de tels amorçages que de les éviter en répondant à la question initiale, non plus par un « oui » serein et convivial, mais par une autre question comme: « De quel service s'agit-il? » ou « Qu'attends-tu de moi exactement? »

Lorsqu'elle s'inscrit dans des actions d'envergure, la technique de l'amorçage donne lieu à toute une palette de manipulations qui va des pratiques franchement malhonnêtes à des pratiques dont le caractère frauduleux est plus discutable. Ceux qui ont été l'objet de pratiques malhonnêtes s'en souviennent généralement longtemps. Pensons à ces aoûtiens parisiens qui ont réservé, sur la base d'une petite annonce, une somptueuse villa avec vue imprenable sur la mer, dans une coquette petite ville de Provence. Déconvenue le premier août. La coquette petite ville s'avère être située dans la banlieue industrielle d'une métropole et la somptueuse villa n'a de somptueux que le prix de sa location. Mais, ne soyons pas trop mauvaise langue, par temps clair il arrive que l'on puisse apercevoir la mer au-delà des dernières cheminées.

Pensons aussi à ces offres alléchantes mises en avant par certaines compagnies de tourisme ou encore à ces offres d'emploi mirobolantes qui fleurissent dans les quotidiens les plus sérieux. Les unes comme les autres réservent parfois de réelles surprises. Que de telles pratiques soient malhonnêtes, qui pourrait en disconvenir? Si elles sont effectivement répréhensibles et sanctionnées comme telles par la loi, c'est parce qu'elles poussent l'amorçage à ce point extrême où il devient de l'abus de confiance, l'individu amorcé n'ayant plus la possibilité réelle de revenir sur sa décision initiale





après avoir eu connaissance des inconvénients qu'elle comporte. On objectera peut-être que l'aoûtien peut toujours renoncer à sa location, mais c'est alors prendre le risque de gâcher complètement ses vacances, d'avoir dépensé pour rien le prix du voyage, de devoir recourir à des solutions plus onéreuses... autant d'éléments qui font qu'il n'a plus vraiment le choix et que l'amorçage est devenu escroquerie.

La limite est étroite entre le caractère incontestablement frauduleux de ces pratiques et le caractère plus tolérable de certaines autres. Un exemple d'amorçage publicitaire nous aidera à mieux cerner cette limite. Quatorze heures. Vous êtes au volant de votre voiture depuis le matin et votre estomac vous dicte de passer à table. Vous n'avez pas le temps de lire attentivement une annonce qui propose un menu touristique à 9 euros. Un coup d'œil dans le rétroviseur, un coup de frein, un demi-tour. Une fois garé, vous prenez le temps de lire correctement l'annonce. Au bas de celle-ci, en petits caractères, on vous apprend que le prix de 9 euros ne comprend, ni le service, ni les vins. Vous vous en doutiez un peu. Ce dont vous vous doutiez moins, vous ne l'apprendrez qu'une fois assis et après vous être lavé les mains: le menu touristique pour lequel vous vous êtes arrêté n'est servi que jusqu'à 13 h 30 et vous devez vous rabattre sur la carte. Bien sûr, personne ne vous oblige à rester, mais c'est prendre le risque de ne rien trouver d'ouvert plus loin et c'est de toute façon accepter d'avoir perdu vingt bonnes minutes. Quelle différence sur le fond avec la mésaventure de notre aoûtien? Comme lui, vous n'avez pas vraiment le choix et vous risquez finalement de vous retrouver devant une lotte à l'américaine à 17 euros pour laquelle vous ne vous seriez jamais arrêté.

Cette pratique de restaurateur n'est pas une curieuse anomalie dans le domaine des annonces publicitaires, tant on peut penser que la plupart des annonces incitant le client potentiel à venir s'informer sur la base de la proclamation des

avantages d'un produit ou d'un bien s'inscrivent peu ou prou dans un processus d'amorçage. Ce n'est, en effet, que lorsque le client aura pris la décision de s'informer, voire de s'engager dans un comportement d'achat, qu'il découvrira que la voiture qui l'intéressait est, options comprises, plus chère qu'il ne le pensait, à moins qu'il ait à attendre trois ou quatre mois avant de pouvoir en disposer. Il se peut qu'il apprenne encore que cet appartement qu'il était sur le point d'acheter se trouve à proximité de la future autoroute ou que le plan de financement qui lui paraissait si avantageux ne pourra, hélas, pas lui être consenti. Il s'agit bien d'amorçage: l'individu entend ou lit une publicité pour un produit ou un bien, dont les avantages l'incitent à passer de la curiosité à l'information – quand ce n'est pas déjà à prendre une décision implicite d'achat – et il n'apprend qu'ensuite le coût réel de l'investissement envisagé. Est-on loin de la situation dans laquelle les étudiants de Cialdini et ses collaborateurs étaient placés lorsqu'ils apprenaient au tout dernier moment que le test qu'ils venaient de choisir ne valait pas deux heures de crédit, comme ils s'y attendaient, mais une seulement? (*cf.* chapitre II). Comme ces étudiants, les clients potentiels auront alors peut-être tendance à persévérer dans leur décision initiale et l'opération commerciale sera réussie. La manipulation aussi.

Dans les cas dont il vient d'être question, si on retrouve bien ce retard dans l'énoncé de la vérité caractéristique de l'amorçage, on retrouve aussi une autre caractéristique importante de l'amorçage: il n'y a pas tromperie sur la nature du produit, son coût au sens large est seulement modifié durant la transaction. Mais il est des cas où l'annonce faite au client concerne en définitive un produit «fantôme». Il y a cette fois tromperie sur la nature du produit et, plutôt que de parler d'amorçage, mieux vaut alors parler de leurre. Pensons à ces pratiques d'appel qui consistent à appâter le client potentiel avec le prix «cassé» d'un produit qui ne sera plus disponible lorsque vous serez là, ce que n'ignore peut-être pas le commerçant.





Dans la vitrine, habilement éclairé, un pantalon très chic à 29 euros. Vous entrez bien décidé à profiter de l'occasion. On vous informe courtoisement que votre taille n'est plus disponible. Il ne reste que des 34. Mais le vendeur se fait fort de vous trouver aussitôt un modèle équivalent, même couleur, même forme, etc. Il vous prie de l'essayer, ce qui n'engage à rien. Vous ressortez avec un pantalon à 45 euros que vous n'aviez pas prévu d'acheter. Vous avez été leurré.

Il n'est pas dans nos objectifs d'accumuler les exemples de telles pratiques. Nous avons d'ailleurs choisi un premier exemple tout à fait arbitraire, tant il est vrai que l'honnêteté des marchands de pantalons ne saurait être mise en question. Si, par extraordinaire, il vous arrivait demain de ne pas trouver dans une boutique le pantalon en promotion pour lequel vous êtes entré, dites-vous qu'il vient tout juste d'être vendu. Pourtant, en dehors de la confection, il doit bien exister quelques leurres susceptibles de conduire à des achats autrement plus onéreux que celui d'un pantalon.

S'il est un commerce dans lequel nous sommes certains que les leurres abondent, c'est celui de la conjugalité. La discrétion nous oblige ici à ne parler qu'à demi-mots. Notre collègue pédagogue, longtemps père célibataire, finit par mal supporter sa solitude sentimentale, d'autant plus que ses intuitions psychologiques le confortaient dans la certitude qu'il fallait désormais une «mère» à Christophe. Ce n'est donc pas par hasard qu'il fut attiré un beau jour par l'enseigne scintillante d'une agence matrimoniale. Un furtif coup d'œil aux alentours lui fit savoir que personne ne le regardait. Il s'autorisa, par conséquent, à se rapprocher de la vitrine. Là, il prit conscience que les âmes sœurs ne manquaient pas. Deux annonces, en particulier, semblaient avoir été rédigées à son intention. L'une: «Jolie professeur de 31 ans, bien faite, sportive, non fumeuse, divorcée sans enfant, désespérément seule mais capable d'aimer l'homme qui lui redonnera confiance.» L'autre: «Gracieuse jeune fille, 28 ans, pleine de

vie, aimant l'équitation et le tennis, lasse d'aventures, cherche stabilité auprès d'un homme doux, enfants acceptés. » Il passait de l'une à l'autre, ne pouvant s'empêcher de les lire et de les relire avec fébrilité. Ce n'est que lorsqu'il les sut par cœur, que notre collègue sut aussi forcer sa timidité, et peut-être sa pudeur masculine, pour pousser la porte et entrer. Il faut dire que l'aventurière, lasse mais suffisamment compréhensive pour accepter les enfants, lui paraissait une chance à ne pas manquer. Une aventurière lasse, avouez que c'est autre chose qu'un pantalon ! Malheureusement, elle venait juste d'être enlevée par un représentant de commerce. Quant à la jolie professeur non fumeuse, le dossier la concernant ne plaidait pas en sa faveur : mariée et divorcée trois fois à moins de 31 ans, cela peut donner à réfléchir. Après avoir pris le temps de consulter son fichier, le responsable de l'agence proposa alors à notre collègue déçu de rencontrer celle qui allait devenir quelques mois plus tard la femme de sa vie. Entre nous, c'est la femme la plus insupportable que nous ayons jamais connue. Comme quoi un leurre peut quelquefois se transformer en piège abscons !

S'il est facile de trouver dans la vie ordinaire des stratégies qui s'apparentent à l'amorçage ou au leurre, ces stratégies n'ont généralement pas la pureté de celles qui sont étudiées au laboratoire. Les stratégies mises en œuvre dans les exemples qui viennent d'être évoqués ne sauraient être tenues pour des amorçages ou des leurres canoniques. Elles impliquent, en effet, non pas un mais plusieurs comportements préparatoires. Ainsi, l'automobiliste amorcé par un menu touristique à 9 euros n'a pas seulement pris la décision initiale de s'arrêter pour déjeuner à ce prix, il a encore freiné, fait demi-tour, il s'est lavé les mains, s'est installé, peut-être même a-t-il commandé un apéritif avant d'apprendre que le menu touristique ne pourrait lui être servi. Quant à notre collègue, il n'a pas seulement pris la décision d'engager un processus avec l'aventurière lasse, il a encore pris le risque, plus important qu'on ne l'imagine dans une ville moyenne,





de pousser la porte d'une agence matrimoniale. Dans les deux cas, la décision initiale a donc déjà donné lieu à un début de concrétisation. À y regarder de près, l'automobiliste et notre collègue se trouvent finalement dans une situation qui n'est pas très éloignée de celle de ces fumeurs qui, ayant décidé de participer à une expérience sur la concentration, n'apprenaient qu'au tout dernier moment, en arrivant au laboratoire, que leur participation nécessitait une privation de tabac de 18 heures. Or, souvenons-nous (*cf.* chapitre VII), la stratégie d'amorçage utilisée avec les fumeurs n'était en rien canonique. Elle reposait sur un fait accompli et plusieurs actes intermédiaires. Aussi peut-on se demander si cette forme complexifiée d'amorçage n'est pas, en définitive, plus conforme aux stratégies de manipulation couramment pratiquées dans la vie de tous les jours que les formes pures d'amorçage initialement étudiées par Cialdini et ses collaborateurs et qui n'impliquaient ni fait accompli, ni actes intermédiaires.

L'exemple qui va suivre va nous permettre de faire le lien entre les stratégies de manipulation qui s'inspirent de l'amorçage et celles qui s'inspirent du pied-dans-la-porte.

### *Pied-dans-la-porte*

Revenons en arrière. Le gosse de notre collègue est sur le point de s'élancer dans la descente pour aller acheter à Saint-Locus-le-Vieux les cigarettes dont son père ne peut se passer.

– « Où vas-tu ? » C'est la nouvelle femme de notre collègue qui l'interpelle.

– « À Saint-Locus-le-Vieux, chercher des cigarettes pour mon papa.

– À Saint-Locus-le-Vieux ? Attends, tant que tu y es, rapporte le pain… et prends aussi quatre belles tranches de jambon, ça m'évitera de sortir. Je te donne l'argent. Ça ne te dérange pas trop j'espère ? »

Le regard doublement contrarié, le gosse soupire mais prend l'argent. Une partie de sa matinée est bel et bien fichue.

Dans ce nouvel exemple, la stratégie de l'amorçage et celle du pied-dans-la-porte se trouvent emboîtées. Distinguons bien les deux : lorsque le gosse de notre collègue accepte d'aller d'un coup de pédale chercher des cigarettes pour son père, il n'ignore que le coût réel du service (faire deux fois six kilomètres et non pas deux fois huit cents mètres). Il ne peut à la fois accepter d'aller chercher les cigarettes et refuser de se rendre à Saint-Locus-le-Vieux. Il n'y a qu'un seul comportement en jeu (acheter un paquet de cigarettes) réalisé après deux décisions, l'une prise avant et l'autre prise après avoir eu connaissance de son coût réel. La décision finale a donc bien été obtenue par amorçage. Maintenant, cette décision n'implique en rien que Christophe rapporte, en outre, le pain et le jambon. En logique et en droit, il pourrait accepter d'aller chercher les cigarettes de son père mais refuser de faire les courses à la place de sa marâtre. La stratégie manipulatrice par laquelle l'enfant a été conduit à rendre service à sa marâtre repose donc sur un autre processus que celui d'amorçage puisqu'il implique deux comportements distincts, l'acceptation du premier n'impliquant pas celle du second. Nous avons donc plutôt affaire à un processus de pied-dans-la-porte. En effet, le premier comportement (l'acceptation d'aller chercher des cigarettes à Saint-Locus-le-Vieux) a la fonction d'un comportement préparatoire prédisposant l'enfant à accepter le second (acheter le pain et le jambon), sollicité par une autre personne. Toutefois, la stratégie dont Christophe a été le jouet ne saurait être confondue avec une stratégie de pied-dans-la-porte classique et pour cause : le premier comportement est, en soi, déjà très coûteux, sans doute même tout autant que le second. D'ailleurs, ce premier comportement a lui-même été obtenu par manipulation, si bien qu'au bout du compte l'enfant a fait l'objet de deux manipulations en cascade, l'une de la part du père, l'autre de la part de la marâtre, cascade illustrative de ce que nous avons appelé un effet *boule de neige* (*cf.* chapitre VII).





Mais revenons à des formes de pied-dans-la-porte plus conventionnelles. On se doute qu'au quotidien les utilisations qui peuvent être faites de la technique du pied-dans-la-porte n'atteignent qu'occasionnellement un tel niveau d'élaboration. Celles que l'on rencontre le plus souvent sont, en effet, assez simples. Nous avons dit précédemment que le pied-dans-la-porte était l'enfant chéri des manipulateurs, tant cette stratégie semble prendre le pas sur les autres dans la vie ordinaire. Il est vrai que le pied-dans-la-porte présente un avantage que ne présentaient ni la porte-au-nez, ni l'amorçage, ni le leurre : celui de pouvoir se pratiquer de bonne foi, sans avoir donc, le moins du monde, conscience de se livrer à une manipulation sur autrui. N'est-il pas naturel de demander à la voisine qui nous a si gentiment ramenés deux baguettes de pain, plutôt qu'à tout autre, de bien vouloir en sortant du travail faire un détour pour passer prendre les enfants à l'école ?

De telles pratiques semblent aller de soi dans au moins deux secteurs importants de notre vie de tous les jours : les relations d'aide, bien sûr (garde des enfants, des animaux, prêts d'outils ou d'objets divers, arrosage des plantes quand ce n'est pas du jardin, entremise, etc.), mais aussi les relations de séduction (le fameux – et toujours très efficace – dernier verre !). Nous connaissons de grands séducteurs qui attribuent volontiers à leur tempérament lumineux des réussites qui relèvent dans les faits de pied-dans-la-porte enrichis de délicats « touchers » et de sincères « mais-vous-êtes-libres-de ». Il est vrai que dans ce dernier domaine, un peu particulier, chacun a ses petits secrets et on comprendra qu'on ne veuille pas livrer les nôtres.

À côté de ces pied-dans-la-porte que nous pratiquons tous, en toute innocence, on trouve des pied-dans-la-porte plus professionnels qui requièrent pour leur part une intention délibérément manipulatrice. Ainsi, en est-il des pied-dans-la-porte commerciaux. Certaines méthodes de vente sont à cet

égard très caractéristiques: vous entrez pour acheter un pantalon en solde. Aucun leurre, on vous l'amène tout de go. Vous passez à la cabine d'essayage, vous le trouvez à votre goût et décidez donc de l'acheter. Ce n'est qu'au moment où vous sortez votre chéquier que, sans insistance aucune, le vendeur vous suggère d'essayer la veste «qui va avec». Elle n'est pas soldée. Pourquoi refuser de l'essayer? Elle est très belle et forme avec le pantalon un costume d'une grande élégance. Vous ressortez avec un costume que nous n'aviez absolument pas prévu d'acheter. Point n'est besoin d'y réfléchir à deux fois, vous avez été victime d'une stratégie de vente qui ressemble à s'y méprendre à un pied-dans-la-porte, et un pied-dans-la-porte remarquablement exécuté. Vous avez d'abord pris une première décision en toute liberté: acheter le pantalon. Ce comportement réalisé – le vendeur, en fin tacticien, s'est bien gardé de vous parler de la veste plus tôt –, il vous est proposé d'en réaliser un autre, toujours sans que soit exercée sur vous la moindre contrainte. Le premier comportement n'est, par conséquent, rien d'autre qu'un comportement préparatoire vous prédisposant à accepter le second. Il s'agit d'une manipulation car si vous aviez vu en vitrine le costume au prix auquel vous l'avez finalement payé, vous ne seriez jamais entré dans le magasin. Et il s'agit d'une manipulation délibérée. On voit mal, en effet, pourquoi le commerçant aurait soldé les pantalons d'un lot de costumes s'il n'avait pas eu une idée derrière la tête[67], et ceci même si pantalons et vestes pouvaient être vendus séparément.

Le démarchage fournit également d'excellentes occasions de réaliser de fort jolis pied-dans-la-porte. Certains sont probablement à l'origine du nom évocateur de la technique. Nous pensons, en particulier, ici à la stratégie de démarchage à domicile de quelques compagnies d'assurances qui ont

67. Nous insistons sur le caractère hautement réel de cet exemple. Les auteurs sont d'ailleurs prêts à exhiber le costume en question à tout contradicteur.





pignon sur rue. Écoutons le discours d'un agent d'assurances expliquant aux démarcheurs débutants la façon dont il convient de s'y prendre pour «placer» un contrat d'assurance contre l'incendie:

– «Surtout ne vous imaginez pas que vous allez pouvoir entrer chez le client parce que vous arrivez chez lui avec une bonne assurance à lui proposer. On n'argumente pas sur le pas de la porte. L'essentiel est de parvenir à entrer. Ce qu'il faut – et vous ne devez penser qu'à ça – c'est vous asseoir à la table du client et obtenir de lui sa carte d'identité. Si vous y parvenez, vous aurez gagné et vous deviendrez très vite de bons vendeurs. Pour cela, je vous invite à utiliser une méthode. Elle a fait ses preuves et est de surcroît parfaitement adaptée au quartier dans lequel vous allez démarcher:

1. Vous repérez le nom du client sur sa sonnette ou à défaut sur sa boîte aux lettres.

2. Vous sonnez.

3. Vous vous présentez: – "Bonjour, je suis monsieur Dupont de l'Office du logement. Je suis chargé de vous voir. Lorsque vous êtes entré dans ces lieux, vous avez dû signer un contrat de location dans lequel il était stipulé que vous deviez vous assurer contre l'incendie. Eh bien, Monsieur, je suis ici pour régulariser votre situation. Vous permettez?" Évidemment, vous avez repéré une table et une chaise pour vous asseoir. Vous ne devez pas hésiter. Il vous faut foncer. Une fois assis vous sortez vos dossiers sans empressement et vous demandez une pièce d'identité. Si le client vous la tend, c'est gagné!»

Cette façon de mettre un pied-dans-la-porte a certainement un peu vieilli. Nous savons qu'elle était pratiquée dans les années soixante en France, non sans efficacité, dans les milieux populaires du moins. Sans doute lui préférerait-on aujourd'hui – en tout cas dans d'autres quartiers – des techniques plus souples et plus conformes à l'image résolument moderne que l'on se plaît à donner de

l'activité commerciale. Si l'intimidation et l'esbroufe hussarde ont, semble-t-il, disparu, il faut toujours mettre un pied-dans-la-porte. On y parvient alors par des moyens plus élégants ou plus raffinés. L'une des techniques les plus en vogue durant ces dernières décennies a pour point de départ un concours, un tirage ou un grand prix.

Vous participez à un concours organisé par le consortium des foies gras bas-normands. Quelques temps plus tard, vous recevez un coup de téléphone personnalisé:

– «Monsieur Dugenoux? Bonjour monsieur Dugenoux, comment allez-vous aujourd'hui? Vous allez bien? Vous m'en voyez ravi. Eh bien, je suis heureux de vous faire savoir que vous avez gagné à notre concours une magnifique lithographie. Je suppose que vous êtes content d'avoir gagné? Je souhaiterais que nous prenions rendez-vous afin que je puisse vous l'offrir.»

À ce point, plutôt que d'accepter le rendez-vous, il vous paraît plus sage de suggérer qu'on vous fasse parvenir la lithographie par la poste. Il se passe tellement de choses aujourd'hui que la méfiance est devenue pour vous un réflexe. Nullement désappointé votre interlocuteur poursuit avec la même mâle assurance:

– «En fait, je préférerais vous l'amener moi-même, car voyez-vous, je voudrais profiter de cette occasion pour vous faire déguster nos foies gras qui, comme vous le verrez, supportent avantageusement la comparaison avec ceux des Landes et d'Alsace.»

Ou vous renoncez à votre prix ou vous acceptez que le consortium mette un pied dans votre porte – et cette fois pas seulement au sens figuré – prenant ainsi le risque d'être manipulé. Évidemment, on n'a pas coutume d'interpréter de telles pratiques en termes de manipulation, la notion d'accès au client pouvant paraître plus appropriée. Et pourtant! Imaginons que vous ayez commandé six médaillons de foie gras bas-normand lors de la visite du préposé à la démonstration. Il peut, bien sûr, y avoir à cela de multiples raisons. Trois d'entre elles nous semblent toutefois plus probables que les autres:





1. Parce qu'il vous amenait une lithographie, le démonstrateur vous a paru si sympathique que vous vous êtes senti, en retour, dans l'obligation de lui faire plaisir.

2. Parce que le démonstrateur a su vous convaincre de l'excellent rapport qualité/prix de ses produits ou encore parce que vous les avez trouvés meilleurs que les produits concurrents.

3. Parce que le fait d'avoir reçu le démonstrateur, en toute liberté, constituait un comportement préparatoire vous prédisposant à acheter ces produits.

Sans doute, les «théories» naïves de l'activité commerciale tableront volontiers sur les deux premières de ces explications. Le directeur du consortium des foies gras bas-normands, par exemple, a certainement une théorie justifiant les pratiques de ses agents: l'important est d'avoir la possibilité d'entrer en contact avec le client afin de le convaincre.

Cette théorie présuppose aussi qu'il est plus facile de convaincre un client si on se présente à lui sous un jour agréable, d'où l'idée de ne pas se présenter les mains vides mais avec une lithographie en guise de carte de visite. L'essentiel reste toutefois de pouvoir argumenter. En somme, le concours et les prix ne sont guère qu'un moyen de se faire connaître en créant d'entrée de jeu une image positive du consortium et, partant, de disposer d'un accès au client dans les conditions les plus favorables à la persuasion. Ce travail commercial réalisé, le client est, ou n'est pas, sensible à la qualité des arguments développés par le démonstrateur, ainsi qu'à celle des foies gras bas-normands. C'est le client qui finalement décide de ses comportements d'achat. Il n'y a donc là rien que de très normal. Comment voir dans cette pratique de vente l'ombre d'une manipulation? Quant au

directeur commercial de la compagnie d'assurances, sa théorie, même si elle peut paraître plus rustre ou plus archaïque – il faut dire qu'il ne s'adresse pas, dans le cas précis, aux mêmes couches de la population – n'est pas très différente. Pour lui, aussi, il faut convaincre le client du sérieux de la compagnie, l'accès au client étant simplement plus direct pour ne pas dire plus brutal : entrer coûte que coûte, vendre un contrat d'assurance incendie relativement peu onéreux, histoire de nouer un premier contact. Ce premier contact arraché par le démarcheur hussard, l'agent général en personne ne manquera pas de visiter le nouveau client afin de présenter la compagnie d'assurances sous son jour le plus respectable. Il est vrai qu'avant de partir celui-ci prendra le temps de vanter le mérite d'autres contrats d'assurance tout spécialement destinés aux nouveaux clients de la compagnie. Du pied-dans-la-porte au doigt-dans-l'engrenage, il en va d'un fifrelin.

Bref, qu'ils pratiquent des méthodes d'approche très différentes (intimidation d'un côté, séduction de l'autre), les deux directeurs commerciaux vous diront, tous deux, qu'elles sont au service de l'accès au client à des fins d'argumentation et de présentation des produits.

– « Manipuler ? Moi ? Jamais ! Je montre mon produit et je convaincs. »

Ils ajouteront peut-être, comme pour s'excuser :

– « Pour montrer le produit et convaincre, il faut bien pénétrer chez les gens. »

Si nous parlons de manipulation, c'est évidemment parce que nous avons une tout autre théorie de l'efficacité de ces pratiques commerciales. Si elles sont efficaces, nous pensons que leur efficacité s'explique davantage – ou au moins tout autant – par l'engagement du prospect dans un acte préparatoire que par le talent persuasif du démonstrateur. En d'autres termes, nous pensons que c'est parce qu'il a accepté





de recevoir un démonstrateur qu'un client potentiel sera plus enclin à acheter le produit qui lui est proposé, et non parce que ce produit est supérieur aux produits concurrents ou parce que le démonstrateur a su faire miroiter des avantages auxquels il n'aurait jamais songé lui-même. Cette explication revient à mettre l'accent sur certains comportements *a priori* anodins qui, dans les stratégies commerciales, ont un statut d'actes préparatoires. Or, à parler de ces comportements en termes d'actes préparatoires, on est conduit à s'interroger sur les circonstances dans lesquelles ils ont été émis et qui sont susceptibles de leur donner tout leur caractère engageant. On se souvient que le caractère engageant de l'acte repose essentiellement sur une certaine organisation des circonstances dans lesquelles il s'est produit, et en particulier sur l'aptitude de ces circonstances à induire un sentiment de liberté. De ce point de vue, il est clair que la stratégie commerciale utilisée par le directeur du consortium des foies gras bas-normands est plus conforme aux données actuelles de la psychologie sociale que celle du directeur de la compagnie d'assurances, bien qu'il ne soit pas sûr qu'il parvienne à en tirer le meilleur profit.

Revenons aux foies gras bas-normands. La lithographique que vous avez gagnée[68] peut être une œuvre d'art de valeur ou une reproduction à fort tirage que vous laisserez au grenier. Si vous acceptez, en toute connaissance de cause, de recevoir le démonstrateur qui vous amène cette lithographie, vous serez moins engagé dans le premier cas que dans le second. On ne refuse pas une œuvre d'art et, à ce titre, votre décision de recevoir le vendeur vous paraîtra dictée par les circonstances. On peut à l'inverse parfaitement refuser une reproduction industrielle. Si vous acceptez néanmoins de recevoir le démonstrateur, votre décision vous paraîtra bien plus libre. Même si cela peut sembler curieux, le fait d'accepter de recevoir le vendeur vous prédisposera d'autant mieux

68. Nul doute en l'occurrence que toutes les personnes ayant participé au concours auront gagné la même lithographie.

à commander du foie gras que la lithographie qu'on vous apporte a peu de valeur et que vous le savez. Cette conclusion, pour être contraire au sens commun et aux théories commerciales qui s'en inspirent, n'en est pas moins strictement conforme à la théorie de l'engagement (*cf.* chapitre III). Aussi bien, un démonstrateur avisé devrait-il davantage insister lors de son premier contact, au téléphone donc, sur le caractère somme toute assez ordinaire de la « magnifique lithographie » prétendument gagnée que sur son caractère exceptionnellement somptueux.

*

* *

On est donc, en tant que consommateur, très fréquemment soumis à des pied-dans-la-porte commerciaux. Il semble pourtant que les professionnels qui les mettent en œuvre n'en aient pas la bonne théorie. Ils ressentent bien la nécessité de passer par l'obtention de petits comportements préalables au comportement d'achat escompté (essayer un échantillon gratuit, écrire pour demander une documentation, acheter le premier livre d'une collection à un prix ridiculement bas, participer à un concours, etc.) mais ils persistent à tabler sur la force de leurs arguments de vente et sur la qualité intrinsèque de leurs produits. Ce faisant, ils négligent souvent les circonstances dans lesquelles ces comportements sont émis et qui confèrent, ou qui ne confèrent pas, à ces comportements leur statut d'actes préparatoires engageants, et, par conséquent, leur efficacité. Il ne manquera probablement pas de commerciaux pour penser qu'il s'agit là de considérations abstraites, sorties tout droit du chapeau de quelque science tout aussi abstraite, qu'il faut bien se garder de prendre pour argent comptant. S'il se trouvait parmi eux un chef des ventes voulant en avoir le cœur net nous sommes prêts à engager avec lui un pari.

Dans un supermarché, une employée distribue des savonnettes échantillons Eurêka. Elle en pose une, sourire aux





lèvres, dans le caddie de tout client qui entre. Dans un supermarché voisin, frère jumeau du précédent, on procède également à la distribution des mêmes savonnettes échantillons mais en employant une méthode différente. Une employée, toujours sourire aux lèvres, s'adresse à tout client qui entre pour lui faire savoir qu'il peut, s'il le désire, prendre sur la table de présentation située à quelques mètres une savonnette échantillon Eurêka gratuite. Dans ce second supermarché on court naturellement le risque de ne pas voir tous les clients prendre une savonnette. Mais est-ce un grand risque ? Ceux qui la prendront – probablement la quasi totalité[69] – réaliseront un acte décisionnel, en toute liberté, donc un acte engageant, et en tant que tel, un acte ayant toutes les propriétés de l'acte préparatoire d'un véritable pied-dans-la-porte. Nous parions, nous, que c'est dans ce second supermarché que la campagne de promotion des savonnettes sera la plus efficace. Si c'est bien le cas, la manipulation aura été payante et les considérations abstraites sorties tout droit de quelque science tout aussi abstraite devront alors être prises au sérieux[70].

## La manipulation de la morale

Pourquoi manipulation ? Tout simplement parce qu'il peut se trouver des clients qui achèteront par la suite des savonnettes Eurêka pour la seule raison qu'on leur a extorqué préalablement un acte préparatoire, acte consistant, ici, à décider en toute liberté de prendre un échantillon gratuit de ladite savonnette. Évidemment l'acheteur pourra toujours se dire que la savonnette Eurêka est aussi fraîche que la rosée du

69. Il suffit de s'arranger pour que le client passe à proximité de la table de présentation.

70. Depuis la première édition de ce *Petit traité* aucun directeur commercial n'a directement relevé notre pari. Mais nous croyons savoir que des tests ont été effectués avec succès par plusieurs services de ventes sur la base de ces suggestions.

CHAPITRE IX

# La manipulation au quotidien
# 2. Chefs et pédagogues

## L'agent ne fait pas le bonheur

### *Structures et cultures dans l'organisation*

Les relations amicales, comme les relations marchandes, mettent en présence des individus « libres et égaux en droit ». Aussi, si quelqu'un veut obtenir quelque chose d'autrui, il ne peut y parvenir en s'appuyant sur un pouvoir formel ou sur la force de la loi. Il doit alors séduire, convaincre ou manipuler. Mais il est d'autres relations dans lesquelles les individus ne sont pas « libres et égaux en droit », la loi – au sens le plus large de ce terme – mettant l'un en position de domination par rapport à l'autre, au moins dans le cadre défini de leurs relations formelles. Dans ces relations, il y a le plus souvent un dominant et un dominé et si le premier veut obtenir quelque chose du second il peut y parvenir en toute légitimité par le seul exercice du pouvoir.

Est-ce à dire que l'exercice du pouvoir exclut pour autant la manipulation ? On pourrait le penser *a priori*. Pourquoi avoir recours à des moyens détournés lorsqu'il suffit de prescrire ou d'exiger ? Évidemment, un tel recours n'aurait pas de sens s'il n'en allait de l'idéal démocratique de nos sociétés, tant il est vrai que l'exercice pur et dur du pouvoir a aujourd'hui quelque chose de suranné. Il présente, en outre, cet inconvénient majeur d'entretenir les dominés dans un sentiment permanent d'arbitraire ou d'incontrôlabilité des événements, sentiment peu propice au développement du

sens des responsabilités et de l'autonomie si nécessaire aux pratiques démocratiques. Ce n'est donc guère que dans quelques rares organisations ou institutions dans lesquelles l'exercice du pouvoir est érigé en valeur suprême qu'il peut constituer la méthode naturelle et incontestée qui s'impose lorsqu'il s'agit d'obtenir quelque chose d'autrui. C'est peut-être le cas de la mafia ou de l'armée. Dans les autres organisations ou institutions, l'exercice du pouvoir ne peut décemment se pratiquer comme tel. Comment un même individu pourrait-il être un citoyen *libre* et un travailleur ou un étudiant *soumis* ?

Mais sans doute est-il nécessaire, avant de poursuivre, d'énoncer les présupposés qui sont ici les nôtres, et qu'on voudra bien, un moment au moins, accepter[72].

Notre présupposé de base revient à considérer que toute organisation implique l'exercice du pouvoir. Ce présupposé ne devrait choquer personne. Ce qui différencie, en effet, les organisations des autres formes de groupements humains, comme la famille, la bande, le clan..., c'est d'abord qu'elles ont été délibérément créées par certains pour atteindre des buts ; c'est ensuite parce que toute personne est, par rapport à ces buts, évaluable et « déplaçable ». C'est là le principe de la rotation du personnel de l'organisation (*cf.* Etzioni, 1964) qui transforme les personnes individuelles en agents sociaux. Le fonctionnement organisationnel passe donc nécessairement par l'exercice du pouvoir, puisqu'on n'a rien inventé d'autre pour fixer des objectifs conformes aux buts de l'organisation – les gens ne peuvent pas faire ce qu'ils veulent – et surtout pour gérer le mouvement du personnel. Personne, quel que soit son statut ou sa place, ne peut s'autoriser de lui-même pour décider si ce qu'il fait correspond, ou ne correspond pas, aux buts de l'organisation et, conséquemment, s'il doit en rester membre ou s'en exclure. Même de

72. Ils nous semblent, en effet, aisément acceptables par le plus grand nombre.





grands créateurs d'entreprises, voire d'empires industriels, ont pu un jour être destitués.

Nous considérons donc *le fait* du pouvoir comme intrinsèquement lié à ces formes de groupements humains quasi universels que sont les organisations. Certes, ce pouvoir ne s'exerce pas partout au travers des mêmes structures. Il y a des structures hiérarchiques, celles que nous connaissons tous, comme il y a des structures autogestionnaires que nous connaissons beaucoup moins (Beauvois, 1983). Ces structures reposent sur la délégation du pouvoir qui s'opère dans une organisation donnée (qui tient son pouvoir de qui ?), cette délégation dépendant elle-même de l'organisation sociale générale (la tient-elle des actionnaires ou de l'assemblée générale des travailleurs ?) Ainsi, observe-t-on un type dominant de structures organisationnelles dans une société donnée (chez nous, la structure dominante est bien sûr la structure hiérarchique et ses avatars bureaucratiques ou corporatistes) même si, ici ou là, en fonction de l'humeur de l'époque, des expériences ponctuelles peuvent être tentées pour en promouvoir d'autres.

Mais dans une structure organisationnelle donnée, dans une structure hiérarchique par exemple, on peut observer toute une variété de styles, ou encore de mœurs. Ainsi, la structure hiérarchique peut donner lieu à des formes dictatoriales, totalitaires ou libérales (Beauvois, 1994). Elle peut s'accommoder aussi bien de l'autoritarisme que de ce qu'on a appelé la *démocratie industrielle*. Il convient alors de ne pas confondre ce qui a trait au style ou aux mœurs et ce qui tient à la structure proprement dite. Un contremaître autocrate et un contremaître démocrate ont à coup sûr des discours très différents et probablement des comportements différents qui suscitent des réactions elles-mêmes différentes de la part de leurs subordonnés. Ils n'en demeurent pas moins tous les deux des *chefs* dans la structure hiérarchique d'une entreprise dont les objectifs impliquent, dans un contexte technologique

particulier, un ensemble obligé de comportements professionnels pour l'un comme pour l'autre, pour les subordonnés de l'un comme pour les subordonnés de l'autre. De la même manière, un instituteur directif et un instituteur non directif ont certainement des discours (et peut-être même quelques comportements) très différents qui suscitent certainement des conduites elles-mêmes très différentes chez leurs élèves. Ils restent, néanmoins, tous les deux des *maîtres* dans la structure hiérarchico-corporative de l'institution pédagogique dont les objectifs et les programmes impliquent un ensemble obligé de comportements pour l'un comme pour l'autre, pour les élèves de l'un comme pour les élèves de l'autre. Si vous observez la classe du second, vous y verrez peut-être les élèves travailler en petits groupes, réaliser des dossiers, couper la parole à leur maître, comportements que vous avez peu de chances d'observer dans la classe du premier. Mais, dans les deux classes, vous verrez toujours des enfants apprendre leurs tables de multiplication, leurs conjugaisons etc., bref, se livrer aux apprentissages impliqués par les programmes scolaires sous la responsabilité du maître qui est supposé détenir leur rationalité et justifier leur valeur. Et ces programmes ont la vie dure. Supposez que l'on mette dans un chapeau les sujets du baccalauréat de 1950 et ceux de 2000 de France et de Navarre. Supposez encore que l'on demande à une centaine de personnes de tirer un par un ces sujets, en disant chaque fois s'il s'agit d'un sujet de 1950 ou de 2000. Nul doute qu'une grande majorité des sujets donnera lieu à une répartition au hasard entre les deux dates séparées pourtant de cinquante ans. Qu'en serait-il alors pour ce bon vieux Brevet des collèges ? En vérité, les mœurs de l'école changent plus souvent que ce qu'on y apprend et que les échelles de valeurs associées à la hiérarchie de ces apprentissages. Comment ne pas éprouver le sentiment profond de la permanence et de la pesanteur de la chose pédagogique chaque fois que l'on se souvient qu'il y a bien longtemps déjà, au moyen âge, François Villon passa son Bac, puis sa Licence, puis sa





Maîtrise, puis son Doctorat à peu près aux mêmes âges que nous-mêmes ?

En somme, lorsqu'on s'intéresse aux comportements organisationnels, il importe de soigneusement distinguer ce qui tient à la structure de l'organisation et à ses objectifs de ce qui tient à ses mœurs ou, comme on dit aujourd'hui, à sa *culture*. Lorsqu'on opère une telle distinction, on se rend compte qu'il est une grande part de ces comportements qui sont tout simplement requis et qui peuvent s'avérer très stables et qu'il en est d'autres qui peuvent au contraire dépendre de l'idéologie, des représentations que l'on a de l'autorité, de celles que l'on a des motivations des uns et des autres, de l'air de temps, etc. et qui peuvent donc donner lieu à des variations et dépendre du bon vouloir de certains agents de l'organisation.

Quelles que puissent être les préventions que l'on a à son égard, sans un changement profond de structures et de finalités, l'exercice du pouvoir ne peut céder la place. Il ne peut que changer de mœurs. C'est bien pourquoi dans une structure organisationnelle donnée, obtenir ce qu'il faut obtenir des dominés peut donner lieu à des pratiques d'exercice du pouvoir très diverses de la part des dominants. Certaines peuvent ainsi paraître bien plus acceptables que celles qui ont cours dans des organisations comme la mafia ou l'armée[73]. Si elles sont acceptables, c'est parce qu'elles donnent à penser que les dominés sont, à leur niveau – qui reste le niveau des dominés – dotés de quelques-uns des attributs du citoyen responsable et autonome. Certaines pratiques, ou certaines mœurs, peuvent même faire accroire que l'exercice du

73. Nous reconnaissons nous laisser aller ici à une forme de stéréotypie. Nous avons eu à travailler avec des militaires. Nous avons alors connu des mœurs plus libérales que celles qu'on trouve dans les organisations industrielles, même du cinquième type. Mais, comme le disaient ces militaires eux-mêmes : ils n'étaient pas en opération et pouvaient se permettre des mœurs qui seraient inacceptables au front.

pouvoir s'est dispersé dans l'organisation, ou, comme le disent volontiers certains psychologues sociaux, s'est distribué. Les concepts de permissivité ou de libéralité, de démocratie industrielle, de cogestion, voire d'autogestion – pédagogique, il est vrai – sont là pour dénoter la valeur de telles pratiques. Ces concepts sont moins en vogue ces temps-ci mais peuvent le redevenir demain avec la croissance[74]. Tous mettent en avant l'exercice le plus libre possible de la décision individuelle ou collective. Ils ne peuvent donc avoir pour effet que de donner à chacun un sentiment de liberté qu'on souhaite le plus élevé possible.

Étant donné l'importance de ce sentiment de liberté dans les phénomènes de persévération des décisions sur lesquels reposent les stratégies de manipulation, nous avons tenu à analyser ces mœurs libérales de l'exercice du pouvoir à la lumière de la théorie de l'engagement.

### *Chefs et animateurs bien entraînés*

Psychologues sociaux aussi bien que psychosociologues, tous évoquent avec facilité et quelque plaisir la naissance, à l'occasion des grandes recherches-actions lewiniennes et post-lewiniennes, de la pratique puis de l'idéologie des décisions de groupe dans les organisations industrielles. Cela remonte aux années de l'immédiat après-guerre, à cette époque où Kurt Lewin et ses premiers élèves américains venaient de montrer les vertus de la décision de groupe en parvenant à modifier les habitudes alimentaires des ménagères et où Coch et French (1948) s'essayaient avec succès à retrouver ces mêmes vertus en faisant décider les travailleurs de leur rythme de production.

74. C'est la raison pour laquelle nous nous y arrêterons dans les pages qui suivent. D'ailleurs, si ces concepts ne fascinent plus trop aujourd'hui les hiérarchies d'entreprise, ils restent très actifs dans le discours des pédagogues et des travailleurs sociaux. Si les premières doivent s'ajuster aux nécessités de l'économie, les seconds se doivent d'entretenir les valeurs.





Il ne s'agissait pas tout à fait d'enfants de chœur. Certes, si les méthodes de décision de groupe correspondaient à l'idéal démocratique que le *business-man* américain pouvait enfin appliquer à ses travailleurs après avoir manqué à l'appliquer aux Indiens, ces méthodes avaient aussi pour Lewin et ses disciples deux attraits au moins aussi importants. Un attrait théorique d'abord, puisque leurs effets confirmaient bien la théorisation lewinienne; un attrait pragmatique ensuite, puisque ces méthodes constituaient le moyen le plus efficient pour contourner les fameuses *résistances au changement*, ou mieux: pour mettre ces résistances au service des nouvelles normes. L'idéal démocratique ne saurait être mis en doute. Il reste que cet idéal est au départ indissociable d'une avancée théorique et d'un projet d'action efficace.

La pratique des décisions de groupe va, malheureusement, considérablement s'appauvrir par la suite, et ceci de deux façons. Certains ne retiendront de l'enseignement lewinien que les vertus managériales des décisions de groupe; d'autres – qui généralement n'aiment pas les précédents – ne retiendront que leurs vertus démocratiques. Dans les deux cas, la *théorie* lewinienne sera totalement négligée, quand bien même le serait-elle avec beaucoup de respect, ce qui permettra de mettre en avant en son lieu et place quelques vues bien gentilles mais autrement plus naïves.

Parmi les premiers, Norman Maier, qui n'a rien non plus d'un enfant de chœur. Maier prône la méthode des décisions de groupe pour la pratique d'un commandement efficace. Évidemment, il sent bien que tout n'est pas possible en la matière et qu'on ne peut laisser les groupes décider de tout. La solution qu'il apporte à ce problème tient en un mot, et ce mot mérite bien un détour.

Il faut savoir que l'analyse des décisions de groupe nécessite selon Maier la prise en compte de deux dimensions. La première de ces dimensions est celle du *poids social interne* de la décision. Certaines décisions n'ont aucune importance du

point de vue social (par exemple: le choix d'un fournisseur); d'autres ont, au contraire, un poids social interne énorme (par exemple: le choix d'une nouvelle technologie comme la robotisation d'une chaîne de production). La deuxième dimension qu'on doit prendre en considération dans l'analyse d'une décision est celle de son *poids sur l'efficience organisationnelle*. Certaines décisions n'ont que peu de poids du point de vue de l'efficience organisationnelle (par exemple: la répartition des représentants sur un ensemble de régions. Pour l'efficacité organisationnelle, l'essentiel est qu'il y ait bien quelqu'un dans chaque région et non que tel ou tel soit affecté à une région donnée.) D'autres décisions, au contraire, auront des conséquences évidentes sur la performance de l'organisation (par exemple: le rachat d'une entreprise étrangère). Si nous effectuons le croisement cartésien de ces deux dimensions, nous voyons qu'une décision particulière peut tendre vers quatre cas extrêmes.

Dans le premier cas (cas 1), la décision n'a de poids ni social, ni organisationnel. Selon Maier, il existe bien plus de décisions de ce type qu'on ne l'imagine: le choix de la couleur des murs de l'atelier ou des lampes de bureau, par exemple. Le jeu de pile ou face constitue pour lui, dans ce cas extrême, un outil de décision parfaitement approprié. Le deuxième cas (cas 2) est celui des décisions qui n'ont aucun poids social interne et un poids organisationnel particulièrement élevé. Il est possible que certaines décisions financières ou que le choix de certains matériaux ou matériels appartiennent à ce type. Maier pense que c'est là le domaine « réservé » de la décision d'experts. Le troisième cas (cas 3) est celui des décisions qui ont un poids social interne considérable et un poids organisationnel négligeable. Nous avons évoqué la répartition d'une équipe de représentants sur un réseau. On pourrait, aussi bien, évoquer la répartition des heures supplémentaires dans un atelier. Voilà, nous dit Maier, le domaine privilégié des décisions de groupe. L'équipe de travail gère seule ses problèmes, et cela sans grand risque





pour son chef et pour l'organisation. Le dernier cas (cas 4) est, évidemment, le plus difficile à résoudre. Il s'agit de ces décisions importantes sur le plan social aussi bien qu'organisationnel. De telles décisions vont avoir des conséquences sur le climat social interne et mettre en jeu l'efficacité de l'organisation. Pensons à la décision d'implanter de nouvelles technologies de production ou encore aux décisions en matière de flexibilité des horaires de travail. Pensons aussi à la mise en œuvre des 35 heures. On comprend qu'il soit ici difficile de laisser les groupes décider seuls: ils pourraient conduire l'entreprise à la catastrophe, bien que dans un excellent climat. On ne peut non plus décider sans le groupe: les conséquences sociales perverses de la décision pourraient rendre son « efficacité » tout à fait illusoire. Alors, que faire? Que faire, d'autant plus que les décisions de ce type ne sont pas rares? La solution que propose Maier vous étonnera par son bon sens. Pas question de rejeter la méthode des décisions de groupe pour ces cas difficiles. Il suffit de faire appel – ni plus, ni moins – aux services d'un « véritable animateur ». Si vous demandez à Maier ce qu'est précisément un « véritable animateur », il vous répondra de deux façons: ici, il vous apprendra qu'il s'agit d'un animateur qui sait élever le niveau de la discussion, qui sait jouer sur le registre de l'information, qui sait conduire à la sélection d'une solution. Là, il vous dira que cet animateur doit être surtout « habile ». Remarquable euphémisme. Habile, à coup sûr, il doit l'être. Si le cas est difficile, c'est parce que le groupe ne peut décider en dehors de certaines limites généralement étroites ou, si l'on préfère, parce qu'un certain nombre de comportements sont hautement requis. La marge de manœuvre est donc réduite. D'un autre côté, si l'on tient néanmoins à impliquer le groupe, c'est pour mettre le processus de résistance au changement au service des décisions qui doivent être prises. C'est ce qu'on appelle dans les ouvrages pour managers « l'acceptation des conséquences de la décision ». C'est donc parce qu'on table sur un effet de gel que l'on tient, malgré la

difficulté du cas, à utiliser la méthode des décisions de groupe ou, au moins, à impliquer le groupe dans la décision. En somme, on veut obtenir un effet de gel pour une décision qui n'en est pas une. On comprend qu'il faille en appeler à un animateur habile. Habile veut donc simplement dire qu'il sait, le moment venu, extorquer au groupe une décision plus ou moins prédéterminée. Et c'est possible. Certes, il faut savoir au bon moment donner la parole au bon élément. Il faut savoir suspendre la réunion ou la déclarer terminée à la minute la plus opportune. Il faut savoir encore différer l'énoncé de la vérité etc. Mais cela s'acquiert dans les Grandes Écoles. De là à parler de manipulation…

Or, si manipulation il y a, elle ne réside pas seulement dans le fait d'extorquer une décision au groupe. Elle tient aussi, et surtout, à la façon dont est utilisée la technique de décision pour amener les travailleurs à accepter, en toute liberté, d'émettre des comportements qui de toute façon étaient requis. Et c'est ce sentiment de liberté de choix qui permettra, par la suite, aux décisions obtenues de donner lieu aux effets de persévération susceptibles de se traduire par d'authentiques amorçages, par exemple, lorsque les travailleurs réalisent, lors de l'application d'une décision qu'ils sont censés avoir prise – et qui n'est pas différente de celle qu'aurait prise la hiérarchie, animateur habile oblige – que celle-ci s'avère plus coûteuse qu'ils ne le prévoyaient; que la nouvelle technologie qu'ils ont acceptée implique une élévation de la charge de travail, une réduction d'effectif… Comme les étudiants de Cialdini, n'auront-ils pas alors tendance à rester sur une décision initiale qu'ils n'auraient jamais prise en toute connaissance de cause?

Sans oublier que le fait d'accepter de participer à certaines prises de décision – et peut-on refuser longtemps lorsqu'on vous propose de dire-votre-mot-à-votre-niveau? – peut parfaitement constituer le comportement préparatoire qui, par pied-dans-la-porte cette fois, est susceptible de conduire





à l'acceptation d'une implication plus coûteuse dans la gestion (par exemple à l'acceptation d'horaires flexibles), implication que n'accepteraient probablement pas si facilement ceux qui n'ont pas auparavant été sollicités pour dire-leur-mot-à-leur-niveau. Comme on le voit, de nombreux dispositifs d'expression, ou de décision, ont au moins des potentialités manipulatrices. Insistons sur le fait que celles-ci ne tiennent pas seulement aux processus d'influence et de persuasion que ces dispositifs permettent, ce qu'on sait depuis longtemps. Ces potentialités manipulatrices tiennent surtout, pour les salariés qui acceptent de participer à ces dispositifs, à leur *engagement* dans des décisions qui ne sont pas toujours aussi libres qu'on les présente. Et c'est bien cet engagement, plutôt que les processus d'influence ou de persuasion, qui peut conduire à une soumission librement consentie par amorçage ou pied-dans-la-porte.

## *Mais qui sont ces enfants de chœur?*

Maier n'est que le plus caractéristique de ces psychosociologues de la grande époque qui voient dans la technique des décisions de groupe un outil de commandement dont ils n'ignorent pas les vertus manipulatrices. On ne peut être un enfant de chœur quand on se félicite de disposer de méthodes susceptibles de faire participer les ouvriers à la gestion de licenciements massifs, ce que fit Maier à l'occasion d'une intervention d'Elliott Jaques. Ce qui reste ici de l'enseignement et de la théorie de Lewin n'est plus guère qu'une technologie au service de l'exercice du pouvoir, technologie qui trouve pour l'essentiel son efficacité dans ses potentialités manipulatrices[75].

75. Nous n'avons pris ici, avec Norman R.F. Maier, qu'un exemple parmi les plus succulents. Le lecteur intéressé se reportera à un traité de psychosociologie des organisations ou, mieux encore, aux ouvrages classiques de Maier lui-même (par exemple: Maier, 1952), ou de Tannenbaum (1966), ou encore de Likert (1961).

Les vrais enfants de chœur sont ceux qui n'ont conservé de la méthode lewinienne que l'idéal démocratique, négligeant donc ses visées théoriques et managériales. *A priori*, ils paraissent bien plus sympathiques. Mais sont-ils vraiment en odeur de sainteté ?

Ceux-là, bien que nourris de l'héritage lewinien, se sont aussi – au moins un temps – abreuvés à d'autres sources : la non-directivité de Carl Rogers, l'analyse freudienne des résistances, l'idéal de sociabilité des mouvements communautaires, sans oublier le spontanéisme de la fin des années 60 qu'on a pu qualifier de *baba-cool*. Ils voient dans le dispositif de groupe la possibilité d'émergence de l'authenticité, et dans la pratique d'analyse que permet ce dispositif, le moyen de parvenir à des décisions collectives qui s'enracinent dans des vérités individuelles et peuvent ainsi satisfaire (presque) tout le monde. Aux idées de réforme ou d'évolution planifiée, ils préfèrent celle plus souple de *changement*, un changement dont ils se voient d'ailleurs assez volontiers les agents. La démocratie n'est plus un combat, mais une révélation rendue possible par l'attitude sympathico-empathico-analytique de l'animateur de groupe. Si de tels professionnels se font, depuis les années 80, moins entendre, c'est parce que la crise a focalisé les attentions sur d'autres nécessités. Ils ont néanmoins laissé leur semence et leurs valeurs aux portes du temple. Quelques perspectives de croissance et nous retrouverons bien vite leur progéniture.

Un collectif de salariés ne doit donc plus être conduit, pour ces enfants de chœur, par un animateur habile. Haro sur Maier et consorts ! Haro sur la manipulation. L'animateur est d'abord et avant tout *à l'écoute*. Il permet aux vérités de se dire et aux solutions les meilleures pour chacun, comme pour tous, de se dessiner. Bien qu'il se défende d'être l'allié de quiconque, il aura quelquefois, contrairement à Maier, l'occasion de se heurter au pouvoir établi lorsque celui-ci fait obstacle à la progression du groupe. Cela lui fait, « quelque part », un peu plaisir, tant il trouve dans cette confrontation





au pouvoir la preuve de sa virginité et dans la connivence du groupe les marques de son charisme. Enfant de chœur jusqu'au bout des ongles, il s'enorgueillit même d'être parfois mis à la porte. Cela prouve au moins qu'il sent un peu, comme la vérité, le soufre. Mais voyons de plus près.

Le consultant met en place un dispositif de réflexion et de décision supposé permettre au groupe d'analyser et de traiter les problèmes, d'avancer peu à peu et démocratiquement vers les solutions les meilleures. L'animateur est convaincu qu'un tel dispositif est, d'abord, un dispositif d'analyse et de progression. Les gens analysent eux-mêmes leur situation, leurs attitudes, les contraintes institutionnelles auxquelles ils font face, les conflits qu'ils vivent dans l'organisation, la façon dont se nouent et se dénouent les liens affectifs, etc. Les solutions doivent se dégager de cette analyse, quand bien même cela prendrait du temps. Elles seront alors les meilleures, ou les moins pires. Telle est la théorie de l'enfant de chœur. Maintenant, rien n'interdit d'en avoir d'autres (Beauvois, 1985).

Certains avocats du diable n'hésiteront pas à considérer le dispositif un peu idyllique que nous venons de décrire comme un lieu prétendument d'analyse mais en fait de persuasion. Dans un tel dispositif, en effet, de par sa place, son savoir réel ou fantasmé, la délégation qu'il a de la direction, l'animateur pourra presque à loisir peser sur les solutions envisagées. D'ailleurs, notre expérience d'animateur nous a appris que souvent les gens disent avoir été convaincus quand nous souhaiterions les entendre dire qu'ils ont compris. Ce processus de persuasion est quelquefois rendu encore plus opérant par la présence de la hiérarchie dans le dispositif, même lorsque celle-ci affirme qu'ici-on-est-tous-égaux. Qui prétendra que l'adhésion d'un directeur, en particulier de son propre directeur, à l'une ou l'autre des solutions envisagées n'a pas plus de poids que l'adhésion d'un simple pair ? En somme, là où l'enfant de chœur dit

*analyse et explicitation*, l'avocat du diable dira *persuasion* et *influence*.

Mais ce n'est pas tout. D'autres esprits chagrins verront dans le dispositif mis en place un lieu privilégié où peuvent être prises des décisions engageantes. Nous ne pensons pas seulement aux décisions finales, décisions collectives qu'il faudra bien assumer. Nous pensons aussi à la décision initiale de participation, décision individuelle particulièrement propice aux effets de gel, surtout lorsqu'on la rend saillante, dès la première séance, par l'analyse de ses propres motivations[76]. Nous pensons également à toutes ces menues décisions qui accompagnent le long processus d'analyse. Un seul exemple : les psychosociologues ne sont pas rares qui incitent les participants à lire tel ouvrage ou tel article entre deux réunions, à conduire des entretiens, à effectuer des études diverses etc., autant de comportements réalisés hors du champ du travail, quelquefois même à la maison, en toute liberté, qui peuvent constituer autant de comportements préparatoires à d'éventuels pied-dans-la-porte, qui peuvent encore constituer les rouages de subtils pièges abscons, où le coût initial d'une dépense gâchée. En somme, là où l'enfant de chœur dit *analyse*, nous disons *engagement*.

Malheureusement, nous devons admettre qu'il faudra attendre bien longtemps pour connaître le fin mot de l'histoire. En effet, la bonne foi de l'enfant de chœur, qu'il soit un rescapé de la psychosociologie ou, le plus souvent, un adepte autodidacte de la démocratie industrielle, est sans doute totale. Point n'est besoin de lui attribuer quelques pensées machiavéliques pour le suspecter de produire des effets de manipulation. C'est là une méchanceté de la nature que dévoile l'analyse de la soumission librement consentie. Psychologues sociaux, nous savons que la « théorie », même lorsqu'elle est très belle, que peut avoir de sa pratique un acteur social, même lorsqu'il est très sympathique, ne saurait

76. Celle-ci conduit systématiquement à des autoétiquetages engageants.





garantir cet acteur contre les effets pervers de cette pratique, ni même se justifier des éventuelles réussites de son action. Ces réussites peuvent être dues à des processus autres que ceux qu'il invoque.

Par goût, nous nous sommes arrêtés sur le travail psychosociologique et avons quelque peu stigmatisé deux genres de psychosociologues post-lewiniens qui, sans atteindre le niveau des structures, ont plaidé pour l'introduction de nouvelles mœurs dans les organisations industrielles[77]. Pour reprendre un moment le langage adopté au début de ce chapitre, nous dirons qu'ils ont peut-être tout simplement facilité l'acceptation des comportements requis en introduisant de nouveaux comportements sous couvert de nouvelles mœurs, nouveaux comportements qui semblent relever d'une technologie des circonstances particulièrement engageantes. Autant dire que l'esprit psychosociologique a pu imprégner les pratiques managériales, y compris celles de managers qui affichaient un splendide dédain à l'endroit des psychosociologues. Or, s'il est facile de stigmatiser les pratiques d'un intervenant qui n'est que de passage dans l'organisation, il est plus difficile de stigmatiser les pratiques libérales de son propre chef. C'est qu'après tout les salariés

77. On sait que ces valeurs quelque peu communautaristes des psychosociologues post-lewiniens ont cédé la place à des valeurs franchement individualistes et que leur soi-disant « parolisme » attire moins que certains passages à l'acte supposés traduire un payant « développement personnel » (raids, saut à l'élastique…). Nous avons aussi rappelé que la crise économique et l'explosion des valeurs individualistes ont pu conduire à trouver archaïques les idéaux de démocratie industrielle portés, de l'après-guerre jusqu'en 1974, par la croissance, même si ces idéaux restent disponibles pour des temps meilleurs. Nous n'avons pas envie ici de discuter des pratiques troubles et socialement délétères qui ont accompagné cette évolution dans la sphère du conseil. En dépit de la forme d'humour que nous essayons d'adopter, notre évocation de la psychosociologie témoigne du respect que nous lui portons et de la sympathie que nous inspirent ces valeurs qui restent disponibles. D'ailleurs, la plupart des pédagogues dont nous allons parler sont restés, eux, très « psychosociologues ». Et c'est finalement tant mieux.

passent de longues heures avec leurs chefs et, dans ces conditions de promiscuité organisationnelle, il n'est pas aisé de choisir entre un chef autoritaire et un chef qui ne le serait pas, sachant que ce dernier récupère certainement en potentialités manipulatrices ce qu'il perd en autoritarisme. Nous ne développerons pas ce point de vue. Un tel développement ferait double emploi avec ceux des paragraphes suivants consacrés à la relation pédagogique.

## Qui aime bien châtie bien

S'il est un domaine fertile en stéréotypes et propice aux discussions inépuisables, c'est bien celui de l'éducation des enfants. Et pour cause : chacun peut s'attribuer en la matière la compétence que procure, dit-on, l'expérience vécue. Il se trouve que nous avons tous été enfants, que nous sommes peut-être parents ou avons de bonnes chances de le devenir. Parmi les stéréotypes qui nourrissent les discussions, il en est un qui irrite au plus haut point notre collègue pédagogue. Il est le prétexte des nombreuses empoignades qu'il a avec son épouse. C'est qu'il s'agit de l'éducation de Christophe ! Madame a une conception très stricte de cette éducation : une bonne paire de claques n'a jamais fait de mal à personne et c'est encore le plus sûr moyen d'avoir un gosse qui sait ce qu'il doit faire et ne pas faire, bref d'avoir un gosse bien élevé. Quelquefois, lorsqu'elle est à court d'arguments – ce qui est, hélas, assez rare – elle va jusqu'à affirmer être la preuve vivante de l'efficacité de ses principes éducatifs. Elle évoque quelques coups dont elle porte encore les marques et vous demande à brûle-pourpoint de confirmer l'excellence de sa personne. N'est-elle pas une remarquable maîtresse de maison qui sait ce que veut dire manger à l'heure, repasser une chemise, laver les carreaux, avoir une salle de bain étincelante... ? Généralement, quand on en arrive à ce point de l'échange, plutôt que de nous laisser répondre, notre collègue rappelle qu'il se fait tard et que les invités ont une longue





route à faire. Son humanisme à lui est bien plus tendre. Aux claques, il préfère les suggestions ou les conseils désintéressés ; à l'autorité paternelle, la bienveillance d'un grand frère ; au rappel des bonnes règles, l'incitation à la réalisation d'un soi nécessairement bon ; aux consignes, la découverte. Lorsque Madame affirme que Christophe doit apprendre la morale de ses parents sous peine de sanctions, Monsieur rétorque que Christophe, puisqu'il est naturellement bon, a le droit de construire sa propre morale, ses propres valeurs, à la condition évidemment qu'il ne dépasse pas certaines limites, ce qu'il ne fait d'ailleurs jamais.

De telles discussions, vous en avez certainement subies. Les uns affirment que la sévérité est l'outil d'une éducation efficace, même si d'un point de vue moral ou psychologique ils préféreraient s'en passer ; les autres affirment que la permissivité est l'outil d'une éducation morale et épanouissante, même s'il est difficile d'en garantir l'efficacité lorsqu'il s'agit d'obtenir de l'enfant un comportement particulier à un moment précis. Nous regrettons que la psychologie sociale ne puisse donner raison aux uns ou aux autres puisque les uns et les autres, notre collègue pédagogue comme son épouse, négligent ce qu'il en est des effets d'engagement. Le rappel de deux expériences nous permettra de mieux savourer cette pomme de discorde.

### *Des enfants librement consentants*

On doit la première de ces expériences à Freedman (1965)[78]. Des enfants étaient incités à ne pas jouer avec un robot qu'on avait pourtant placé à leur portée. L'expérimentateur utilisait deux types de « menaces » pour amener les enfants à lui obéir : une menace qu'on peut considérer comme lourde et une autre qu'on peut considérer comme très légère. Il disait dans le premier cas : « Si tu joues avec ce robot, je serai

78. Un an donc avant qu'avec Fraser il ne fasse connaître la célèbre technique du pied-dans-la-porte.

très en colère et je serai obligé d'agir en conséquence... » Dans le second cas, il disait tout simplement: « Ne joue pas avec ce robot, ce n'est pas bien. » Ces « menaces » proférées, l'expérimentateur s'absentait durant 5 minutes, laissant ainsi les enfants seuls avec le robot. Évidemment, il s'assurait en les observant à leur insu que les enfants respectaient sa consigne. Trois semaines plus tard, les enfants avaient la possibilité de s'amuser avec différents jouets dont le fameux robot, toutes les précautions ayant été prises pour qu'ils ne puissent établir de rapprochement entre cette seconde phase de l'expérience et la première. Freedman constata que les enfants ayant subi une légère menace lors de la phase précédente étaient deux fois moins nombreux que les autres à jouer avec le robot (29 % contre 67 %).

Cette expérience[79] montre deux choses. Elle montre, d'abord, que l'importance de la menace n'affecte pas toujours la soumission des enfants. Tous ou presque – et dans les deux conditions – ont renoncé lors de la première phase à jouer avec le robot qui pourtant les attirait. Elle montre, ensuite, que lorsque vous avez obtenu quelque chose en ayant recours à une menace, à ce point légère qu'on peut se demander si c'en est vraiment une, vous avez plus de chance de voir l'enfant continuer de se conformer à vos attentes, lorsque vous ne serez plus là et même lorsque vous ne lui demanderez plus rien. C'est dire à quel point il a intériorisé votre désir. Cela n'a pris pourtant que quelques secondes.

La seconde expérience va plus loin encore. Elle a été publiée par Lepper quelques années après (1973). Son principe est analogue à celui de l'expérience de Freedman. Dans une première phase de la recherche, il était demandé à des enfants de ne pas toucher à un jouet très attirant, l'expérimentateur ayant encore recours à deux types de menaces:

79. Il ne s'agit pas là d'une curiosité isolée. De telles expériences ont été réalisées à plusieurs reprises et ont donné lieu à des résultats identiques.





une menace légère et une menace lourde. Dans la seconde phase, réalisée plusieurs semaines plus tard par un expérimentateur différent, les enfants avaient la possibilité de gagner des prix intéressants en falsifiant leur score à un test, et donc en trichant. À nouveau, les enfants auparavant placés dans la condition de menace légère résistèrent mieux à la tentation – ici de tricher – que les autres. Tout se passe comme si les premiers (condition de menace légère) avaient mieux appris que les seconds (condition de menace lourde) à résister aux tentations.

Ces expérimentations, réalisées sur le terrain et sans que les enfants aient eu le sentiment de participer à une recherche, fournissent les bases d'une conception nouvelle de l'efficacité pédagogique. Les enfants y ont acquis, soit un comportement (ne pas s'amuser avec un jouet particulier), soit une norme de comportement (résister à la tentation) sans que l'on ait eu à exercer sur eux une pression excessive, c'est le moins que l'on puisse dire. Le plus déroutant est encore que l'on y soit parvenu sans persuasion et sans grand discours. L'expérience s'est déroulée sans leçon de morale, sans la moindre plaidoirie, et n'a guère impliqué qu'une pratique, plutôt discrète, de l'engagement. Qu'est-ce qui différencie, en effet, les enfants faiblement menacés des enfants fortement menacés? Certainement pas le comportement initial que l'adulte leur a extorqué. Les uns comme les autres ont renoncé au jouet interdit. Ce qui les différencie, c'est encore une fois d'avoir, ou de ne pas avoir, éprouvé un sentiment de liberté lorsqu'ils ont renoncé, quelques petites minutes durant, à s'amuser avec un jouet très attirant. Comme quoi la pédagogie de la liberté ne manque pas d'efficacité, contrairement à ce que pense la marâtre de Christophe. Mais contrairement à ce que pense son père, cette pédagogie ne conduit pas nécessairement l'enfant à construire ses propres normes et valeurs. Elle le conduit bien plutôt à s'approprier celle de l'adulte.

Une évaluation plus morale de telles pratiques suppose que l'on oublie pour un temps les bons sentiments. Elle suppose aussi que l'on assume ce qu'est la réalité des décisions quotidiennes. Mais quelle est donc cette réalité ?

### *Se soumettre ou se démettre*

Une décision implique au moins deux options, un choix entre une option A et une option B. Généralement, lorsqu'on pense à l'activité de décision, on se voit dans une situation où plusieurs possibilités s'offrent à nous, bien que nous ne puissions en choisir qu'une. On me propose, en cadeau, de choisir entre l'œuvre intégrale de Proust et l'œuvre intégrale de San Antonio. Je ne peux choisir les deux. Je choisis, comme il se doit, San Antonio. J'ai le choix entre passer la soirée au cinéma avec Madame O. et assister à la conférence que donne monsieur Brède sur les effets positifs de la mondialisation au Zaïre. Je choisis, sans la moindre hésitation, Madame O. J'ai le choix entre la stratégie agressive et la stratégie coopérative. Je choisis, naturellement, la seconde. Ce sont ces décisions, pour banales qu'elles soient, qui donnent lieu aux escalades d'engagement décrites par les chercheurs. Dans de nombreuses décisions que doivent prendre quotidiennement les personnes soumises à un agent de pouvoir, on retrouve les deux options qui nous permettent de parler de « décisions ». Toutefois, il ne s'agit pas de choisir entre deux objets susceptibles d'offrir des satisfactions différentes (choisir entre la poire et le fromage), il s'agit plutôt de choisir entre faire ou ne pas faire, et finalement entre la soumission et la rébellion. Imaginez que notre ami pédagogue soit un père vraiment démocrate, bref quelqu'un de littéralement effrayé par le spectre d'une reproduction sociale inconsciente. Il aimerait bien que son fils saute par-dessus le pont. Mais, démocrate – et non libéral –, il ne veut pas que le gamin le fasse uniquement parce que c'est le désir de son père. Il revendique même l'idée que sa progéniture ait un jour d'autres valeurs que les siennes. Il va donc lui donner le choix entre plusieurs alternatives :





– « J'aimerais bien qu'on ne rentre pas tout de suite, nous avons le temps. Tu pourrais faire quelque chose en attendant. Voici ce que je te propose. Tu peux jouer en sautant dans l'eau par-dessus ce pont. Tu peux rejoindre Félicie dans la grange. Tu peux jouer avec ton harmonica. Tu peux… Fais ce que tu veux. »

Puis, se souvenant de son rôle éducatif, rôle essentiel – s'il en est –, il ajoutera :

« Pour ce qui me concerne, je trouve que ce serait bien si tu sautais par-dessus le pont. Mais sache que je ne t'en voudrais absolument pas si tu choisissais Félicie ou l'harmonica. Les trois sont très bien. Je trouve, simplement, que le pont est peut-être plus enrichissant pour toi. »

La démocratie familiale n'est pas un long fleuve tranquille. Notre ami pédagogue espère évidemment, au fond de lui, que l'enfant choisira la première de ces options, mais rien ne le lui garantit. Dans une telle situation de choix, si le gamin décide de sauter par-dessus le pont, on aura certainement le droit de dire que c'est sa « nature » et que son père l'a, habilement, aidé à découvrir cette nature. Son fils pourrait lui-même d'ailleurs se dire que, tout compte fait, il est de ces jeunes qui préfèrent l'exploit sportif à la galipette et à la musique. Assurément, ce n'est pas ce type de choix qu'on laisse à nos enfants. Pensons à la situation narrée dans notre chapitre III. L'enfant a dû choisir entre sauter et ne pas sauter, bref entre satisfaire son père et ne pas le satisfaire, entre se soumettre (même « en toute liberté ») et se démettre. Même en le déclarant libre, on ne lui a pas laissé d'autre choix. La vie quotidienne des enfants, des élèves, des salariés… est faite de telles décisions, les gens étant finalement plus engagés dans leur soumission que dans la réalisation de tel ou tel acte particulier (Beauvois, Bungert et Mariette, 1995). Mais ce n'est pas ce qu'ils se disent. Ils n'*identifient* pas ainsi leur action. Ils ont appris à trouver en eux-mêmes les justifications de ce qu'ils font. C'est la raison pour laquelle les enfants déclarés libres

ne font le plus souvent pas autre chose que les autres. Mais ils le font dans un contexte qui ne peut que favoriser la reproduction. Regardez cet enfant : n'est-il pas prêt à reproduire ce qu'il n'a pas identifié au départ comme « je satisfais en toute liberté, en sautant par-dessus le pont, aux exigences de mon papa », mais bien comme « j'apprends, en toute liberté, en sautant par-dessus le pont, à devenir un homme ». Nous ne prétendons pas avoir ici mis l'accent sur une tare des relations de pouvoir dans nos environnements sociaux. Si tout système tend à se reproduire, il est des systèmes sociaux plus reproducteurs que d'autres. Les systèmes privilégiant les relations engageantes sont de ceux-là. Autant le savoir.

Nous devrons garder en mémoire ce caractère particulier des décisions que prennent librement les gens dans la quotidienneté, décisions finalement de se « soumettre », pour mieux comprendre les deux critères qui doivent permettre une évaluation des styles d'exercice du pouvoir.

*Ces enfants bien qui nous ressemblent*

Le premier de ces critères porte sur la qualité de la relation pédagogique. Il ne fait aucun doute qu'une *pédagogie de l'engagement* ne peut que rendre le rapport de domination pédagogique plus fluide et moins conflictuel, bref plus confortable pour le dominant comme pour le dominé, qu'une *pédagogie autoritaire de la prescription* qui peut rendre ce rapport de domination franchement insupportable.

Le second critère porte sur l'efficacité de la pratique pédagogique en matière de transmission des normes et des valeurs. Tout donne à penser que la pédagogie de l'engagement est d'une efficacité redoutable. À la *transmission* que peut réaliser une pédagogie de la prescription, elle substitue l'*intériorisation*, le dominé en venant à considérer comme siennes les normes et les valeurs qui ne sont autres que celles du dominant. Dubois (1988) a construit des questionnaires pour les enfants qui permettent d'étudier comment ces





derniers s'attribuent un rôle important dans la compréhension qu'ils ont de leur conduite et de ce qui peut leur arriver. Elle leur demande, par exemple, d'imaginer qu'ils ont prêté leur plus beau jouet à leur petit frère. Puis, elle leur propose de choisir entre deux explications possibles de cette conduite altruiste. Est-ce parce qu'ils aiment bien faire plaisir, ou est-ce parce que leurs parents veulent qu'ils prêtent leurs affaires à leur petit frère ? Cette recherche, et de nombreuses autres, permettent de penser que l'enfant soumis à une éducation autoritaire choisira, plus que l'enfant soumis à une éducation libérale, la seconde de ces deux explications[80]. Or, ces deux réponses reflètent deux positions très différentes de l'enfant par rapport à sa conduite et par rapport à l'adulte. Celui qui choisit la seconde réponse attribue son comportement au désir des parents. Celui qui choisit la première attribue son comportement à son propre désir. La question de savoir si l'un a raison et l'autre tort est sans objet. Les deux explications constituent deux façons de donner du sens à un comportement hautement apprécié par l'adulte. Ainsi, là où l'enfant soumis à une éducation autoritaire prend position par rapport à des valeurs qu'il situe clairement dans son environnement (je dois prêter mes affaires parce qu'on me dit que c'est bien de le faire), l'enfant soumis à une pédagogie de l'engagement parle de ces mêmes valeurs comme si elles étaient siennes, comme si elles venaient de lui-même et de nul autre (je prête mes affaires parce que j'aime faire plaisir, parce que je suis comme ça). En somme, si le premier est confronté à des valeurs auxquelles il peut adhérer ou auxquelles il peut s'opposer, le second fait l'économie d'une prise de position puisqu'il lui suffit de faire parler sa nature d'enfant bien, libre, autonome et responsable.

Imaginons encore une fois que l'adulte veuille obtenir de l'enfant qu'il réalise un comportement donné (prêter un

80. Comme le font d'ailleurs les très jeunes enfants prompts à attribuer leurs comportements aux désirs parentaux.

certain jouet, par exemple) et qu'il l'obtienne autoritairement ou libéralement. Dans le premier cas, l'enfant pourra se construire une image positive de lui-même en pensant qu'il est un enfant bien parce qu'il obéit en réalisant ce comportement-là ; dans le second, l'enfant pourra oublier sa soumission et se construire une image positive de lui-même en se disant qu'il est un enfant bien parce qu'il aime réaliser le comportement en question, parce qu'il est dans sa nature (serviable, généreuse...) de le réaliser. Cette assimilation de la valeur par l'enfant engagé passe donc par l'image qu'il a de lui-même et qu'il se construit par l'appropriation de qualificatifs, de ces traits de personnalité porteurs de valeurs qui permettent de distinguer les gens naturellement bien (les gens serviables, généreux...) de ceux qui ne le sont que par veule soumission ou qui ne le sont pas du tout (les gens sans personnalité, les gens égoïstes, mesquins...). Une recherche de Gaingouain (1986) illustre de façon très significative cette assimilation des gens et des valeurs caractéristiques de l'engagement. Ce chercheur a, en effet, observé que lorsque l'enfant était impliqué dans une pédagogie scolaire ou familiale libérale, il avait davantage tendance à se construire des représentations de personnalité porteuses de valeurs que l'enfant impliqué dans une pédagogie plus traditionnelle. Les enfants devaient réaliser des portraits à l'aide de certains traits de caractère qui leur étaient proposés (gentil, sportif, généreux, travailleur...). L'étude portait sur ce qu'on appelle les théories implicites de la personnalité, c'est-à-dire la façon dont les gens élaborent des croyances quant aux liens que les divers traits de personnalité peuvent entretenir les uns avec les autres dans le cadre d'une sorte de caractérologie naïve. Ainsi est-on généralement convaincu que quelqu'un de chaleureux est aussi généreux et que quelqu'un de tolérant ne peut être hypocrite. Lorsqu'on étudie de telles théories implicites de la personnalité, on observe systématiquement l'intervention d'une dimension évaluative massive (*cf.* Beauvois, 1984) qui oppose les bons traits (généreux, sincère, honnête...) d'un côté, aux





mauvais traits (hypocrite, mesquin, prétentieux...) de l'autre, c'est-à-dire, en définitive, les gens bien à ceux qui ne le sont pas. Gaingouain a observé que les enfants soumis à une pédagogie libérale faisaient des descriptions bien plus évaluatives que les enfants soumis à une pédagogie plus traditionnelle. Cette observation montre donc qu'une pédagogie de l'engagement facilite cette assimilation typiquement libérale de la nature psychologique des individus aux valeurs sociales, assimilation caractéristique du processus socio-cognitif d'intériorisation et des processus idéologiques de naturalisation (Beauvois, 1976 ; Beauvois et Joule, 1981).

Voilà tout un faisceau de recherches expérimentales qui permettent de mieux comprendre les vertus de l'engagement en matière pédagogique. Certainement, la pédagogie de l'engagement, comme le commandement engageant, facilite les rapports dominants/dominés (maîtres/élèves mais aussi parents/enfants) en les rendant plus conviviaux et moins conflictuels. Toutefois, cette pédagogie, innovatrice sur le plan de la méthode, reste reproductrice au point qu'on peut se demander si la reproduction ne s'opère pas avec plus d'efficacité encore qu'elle ne s'opère avec des pratiques plus traditionnelles. Cette interrogation ne doit pas donner lieu à malentendu : nous n'entendons ni « réhabiliter » les mœurs d'un autre âge, ni vilipender les pratiques de la pédagogie toujours nouvelle. Après tout, n'est-ce point ce qu'on peut dire de plus flatteur à l'endroit de celle-ci que d'affirmer qu'elle s'avère performante et sur le plan relationnel et sur celui de la transmission pédagogique ? Si pédagogues et parents ne veulent pas participer au processus de reproduction, peut-être sont-ils condamnés à renoncer aux enfants !

Est-il besoin, pour terminer, de rappeler que la reproduction ne débouche ni sur l'uniformité, ni sur un éternel statu quo (*cf.* Beauvois et Joule, 1981 ; Thapenis, 1982). La pédagogie de l'engagement est reproductrice en ceci que l'enfant assimile et intériorise les valeurs de son environnement,

c'est-à-dire, certes, les valeurs homogénéisantes véhiculées par l'appareil scolaire et éducatif, mais aussi les valeurs propres aux positions parentales et locales (valeurs de classe, valeurs liées aux appartenances minoritaires, etc.). Aussi bien certains enfants pourront-ils être taxés de marginaux, de délinquants, de moins que rien ou pire encore, tant il est vrai que la reproduction idéologique d'une structure sociale potentiellement conflictuelle ne peut que générer longtemps encore, au plan des pratiques, des images et des significations, oppositions et rapports de forces.



# Pour conclure

En guise de conclusion, quelques extraits de l'entretien que nous avons accordé à la Radio nationale dolmate, la fameuse R.N.D.

---

*R.N.D. – Ceci m'amène à vous poser une nouvelle question. Elle concerne, je pense que vous vous y attendiez un peu, la réalité des phénomènes que vous décrivez dans votre* Petit traité. *N'exagérez-vous pas la portée de quelques phénomènes de laboratoire ?*

J.-L. B. – Je vous remercie de nous poser cette question. Les journalistes dolmates étant, en la matière, moins frileux que certains de nos ténors[81], je vous répondrai sans détour. C'est vrai que la psychologie sociale est une science expérimentale, donc « de laboratoire ». Mais pouvez-vous nous citer un seul objet dont l'étude expérimentale est possible et que l'on ait longtemps, et sérieusement, dans l'Histoire, étudié autrement ? N'en va-t-il pas ainsi de toutes les sciences ? Chacun sait qu'une science, pour se construire, a besoin de réaliser des phénomènes dans les conditions les plus pures possibles, en laboratoire donc, avant de prétendre les reconnaître dans le monde qui nous entoure. Maintenant, s'agissant des

81. Allusion aux réactions de totale incompréhension de Georges de Caunes et Jean-François Kahn à la présentation des travaux de Milgram par Jacques-Philippe Leyens, travaux montrant comment des hommes peuvent en quelques minutes – et dans des proportions ahurissantes (62 % aux États-Unis, un peu moins en Italie mais davantage en Allemagne !) – en arriver à envoyer des chocs électriques de 450 volts, et donc mortels, à d'autres hommes. Comme quoi même de grands journalistes peuvent préférer détourner le regard de faits, lorsqu'ils ne correspondent pas à une certaine idée de l'homme. Il s'agit pourtant de faits scientifiques avérés.

phénomènes qui nous occupent (effet de gel, pied-dans-la-porte, amorçage, leurre, porte-au-nez, étiquetage...), il se trouve qu'il ne s'agit pas vraiment de phénomènes de laboratoire, les chercheurs les ayant réalisés la plupart du temps sur le terrain, auprès d'authentiques ménagères, d'authentiques promeneurs, d'authentiques élèves etc. Ces ménagères, promeneurs ou élèves ne savaient évidemment pas qu'ils participaient à une expérience de psychologie sociale et qu'ils avaient affaire à un «chercheur». On peut donc être à peu près sûr que leurs réactions ont été celles qu'ils auraient eues à l'égard de n'importe quelle personne venue les solliciter ou chargée de les éduquer. Et ceci mérite d'être souligné. Il est assez rare, en effet, en psychologie sociale expérimentale, de trouver tout un champ important de recherches ayant donné lieu à de véritables expérimentations sur le terrain, expérimentations ayant touché des sujets qui ne sont pour une fois, ni des étudiants, ni des élèves, ni même des militaires. On peut donc raisonnablement penser que les phénomènes de pied-dans-la-porte, de porte-au-nez, de mais-vous-êtes-libre-de, etc. ne sont pas des fictions de laboratoire. Il s'agit bien de phénomènes réels de la vie sociale.

R.-V. J. – Au risque de surprendre vos auditeurs, j'ajouterai même que ces phénomènes n'ont pas été suffisamment étudiés au laboratoire, je veux dire avec ce souci d'approfondissement théorique que seul permet le laboratoire. En effet, pour ce qui est de les produire, on sait les produire. On connaît aussi, grâce à ce qu'on appelle des méta-analyses statistiques, leur relative ampleur. Mais lorsqu'il s'agit de les interpréter théoriquement, c'est une tout autre affaire. Certains d'entre eux restent encore aujourd'hui de véritables énigmes théoriques. Pensez que l'un des plus grands spécialistes de ces phénomènes, James Dillard, a pu récemment, en l'an 2000, écrire avec Kyle Tusing un article dans lequel il est dit que, près de 25 ans après sa découverte, la porte-au-nez reste encore un mystère théorique! Maintenant, pour revenir à la question que vous posiez, il ne fait pas de doute que les





phénomènes dont il est question dans notre ouvrage sont bien réels.

R.N.D. – *Vous affirmez donc que ces phénomènes ne sont pas fictifs et qu'on peut se trouver tous les jours victime d'un pied-dans-la-porte, d'un amorçage, d'un piège abscons, d'un étiquetage... que sais-je encore? Mais si tel est bien le cas, votre* Petit traité *ne risque-t-il pas de susciter des vocations de manipulateur?*

R.-V. J. – Je vois où vous voulez en venir. Vous nous reprochez, en fait, de fournir des armes aux manipulateurs potentiels. Soyons clairs. Tout le monde: vous, moi, chacun des auditeurs qui nous écoutent, tous, nous sommes des manipulateurs. Qui d'entre nous n'a jamais essayé d'obtenir quelque chose d'autrui, disons par des moyens indirects? À ce titre, si tant est que nous fournissions des armes aux manipulateurs potentiels, elles seront utiles à tout le monde, y compris à vos SDF si vous leur offrez notre livre. Reste, évidemment, le cas – et c'est peut-être en première analyse un problème – des manipulateurs professionnels, de ceux dont le métier est précisément d'obtenir quelque chose d'autrui, qu'on les appelle des commerçants, des chefs, des travailleurs sociaux ou des pédagogues. Convenez que ceux-là n'ont pas attendu la publication de ce *Petit traité* pour affiner leurs techniques et pour perfectionner leurs méthodes. Ils l'ont fait tantôt délibérément, je pense aux hommes du commerce qui se sont fait un devoir d'importer les techniques américaines de marketing, techniques qui sont d'ailleurs largement inspirées de la psychologie sociale. Ils l'ont fait, tantôt innocemment, en important ou en inventant des méthodes plus douces de commandement ou d'enseignement, méthodes qu'ils jugent parfaitement déontologiques, mais dont l'efficacité repose pour l'essentiel sur leurs vertus manipulatrices. Et là, je pense surtout aux chefs et aux pédagogues. Ne croyez-vous pas que nombre de managers ou d'éducateurs, même en Dolmatie, font, sans le

savoir, des étiquetages; pratiquent, sans le savoir, des pied-dans-la-porte, etc.? Sont-ils purs parce qu'ils utilisent des techniques de manipulation sans le savoir? À vous de décider. Quant à nous, scientifiques, plutôt que de le qualifier de matou, ce que feraient les premiers (les chefs), ou de minet, ce que feraient les seconds (les pédagogues), nous préférons appeler un chat un chat.

*R.N.D. – Soit, ils ne vous ont peut-être pas attendus, mais avouez quand même que vous les aidez bien un peu!*

J.-L. B. – Réfléchissons sur la base d'un exemple. On peut vendre des savonnettes en extorquant au client la décision préalable d'essayer un échantillon, peut-être même en le touchant à cette occasion. On peut aussi bien vendre ces mêmes savonnettes en s'appuyant sur le prétendu besoin des clients de rester jeunes, ou de garder la peau douce à croquer, et faire appel pour cela à votre grand mannequin, Amélie Dubardoin à laquelle s'identifient tant de femmes dolmates. On peut, enfin, faire apparaître une demi-seconde, systématiquement, soixante-dix fois durant un match de tennis, le nom de la savonnette avec le logo du tournoi, ce qui nous sort définitivement de la persuasion et relève des techniques de la propagande moderne[82]. Dans le premier cas, on abuse le client en lui extorquant un premier comportement (essayer un échantillon) susceptible de déboucher sur le comportement d'achat attendu. On vend des savonnettes sans fournir de raisons. Dans le second cas, on lui confère un statut d'imbécile, ici de quelqu'un qui peut acheter un produit pour des qualités que ce produit n'a pas. On vend en usant de ce qu'on

82. À l'occasion d'un récent tournoi de tennis (Bercy, 2001), de nombreux téléspectateurs ont téléphoné pour se plaindre de telles insertions. Mais fort peu ont mis en cause le processus propagandiste – et non publicitaire – mis en œuvre par la marque d'automobiles dont le nom apparaissait sous le logo du tournoi. Ils ne l'avaient peut-être même pas remarqué. Et on vous dira qu'il n'est pas mis en œuvre de techniques subliminales dans nos démocraties! Nous aimerions connaître les réactions du CSA à de tels procédés.





sait être mauvaises raisons. Dans le troisième, le client n'a même plus à la liberté de refuser ou de contre-argumenter, il a perdu la plus essentielle des libertés démocratiques, on ne le prend que pour l'un des grains de cet agrégat qu'est la masse des individus-consommateurs. Pour employer un langage un peu pédant – vous me pardonnerez –, je dirai que dans le premier cas, on manipule le client par une sorte de technologie comportementale; dans le second, on se livre à un autre type de manipulation, plus classique il est vrai parce que plus naturelle: celle de la vraisemblance. Dans le troisième cas, le client n'est même plus manipulé: il est dirigé, ce qui est l'objectif à long terme de toute propagande. À vous de choisir! Je dirai simplement que les techniques comportementales sont à la disposition de n'importe qui, de n'importe quel citoyen, ce qui n'est pas le cas des autres. Au fait, j'ai entendu dire qu'Amélie Dubardoin s'était refusée à intervenir gracieusement pour les SDF du carrefour des Épinettes que la municipalité veut chasser à la périphérie de Dolmos.

R.-V. J. – Permettez-moi… Dans l'exemple qui vient d'être pris par mon cher collègue, le manipulateur n'a pas de pouvoir formel sur le client. Celui-ci n'est-il pas roi? Le problème, quoique plus complexe, peut être posé en des termes assez semblables si on s'intéresse à présent aux relations de pouvoir. Je prends à mon tour un exemple. Il y a plusieurs façons pour un chef d'obtenir d'un travailleur qu'il modifie ses comportements professionnels. La seule sur laquelle, je crois, personne ne jettera la pierre – et qu'ont d'ailleurs préconisée certains psychosociologues – suppose résolue, sans objet, ou tout simplement niée, la question de l'arbitraire et des conflits d'intérêts. Elle suppose que vous soyez convaincu que ces nouveaux comportements professionnels correspondent à ce que veut, sans le savoir, le salarié lui-même, qu'ils vont satisfaire ses «vrais» besoins, ses motivations les plus «profondes» et qui sont, comme ça tombe bien, les vraies. Il vous suffit alors de le sensibiliser, de lui faire prendre conscience… Alors, vous n'êtes plus un

manipulateur, ni même un chef, mais un gourou. Peut-être avez-vous raison. Permettez-moi d'en douter. Mais si vous sortez de ce cas rêvé, dans lequel ce que vous souhaitez obtenir des gens correspond vraiment à ce qu'il y a de mieux pour eux, que vous reste-t-il comme méthodes pour parvenir à vos fins ? Précisément les mêmes que celles dont dispose le marchand de savonnettes – et que mon collègue vient de rappeler (encore qu'un chef n'ait pas, heureusement, les moyens que suppose la propagande moderne) –, auxquelles s'ajoutent bien entendu celles rendues possibles par votre statut de supérieur hiérarchique.

Vous pouvez, si le cœur vous en dit, vous efforcer de convaincre ce salarié qu'en adoptant les nouveaux comportements professionnels que vous attendez de lui, il se hissera au niveau des gens bien, des travailleurs responsables, qu'il fera un travail plus intéressant, qu'il en tirera des bénéfices personnels certains, tout en participant à la croisade nationale contre le chômage.

S'il ne vous croit pas, vous pouvez encore essayer les techniques qui reposent sur les effets de persévération des décisions. Vous amènerez alors ce salarié à participer à quelque prise de décision collective en matière de qualité ou de productivité. Ce faisant, vous ne prendrez pas de gros risques, tant il est vrai que, dans le cadre des dispositifs mis en place, il ne pourra guère décider autre chose que ce que n'importe quel chef aurait décidé sans lui.

Enfin, si vous avez affaire à un salarié particulièrement récalcitrant qui, malgré tous vos efforts, se montre incapable de prendre conscience de ce qui est bon pour lui, qui se montre insensible à votre éloquence, ou enfin qui refuse de participer aux divers groupes de « progrès » auxquels il est convié, alors, il ne vous reste plus qu'une méthode : l'exercice du pouvoir et du pouvoir au sens fort du terme. Vous lui signifierez qu'il est bien obligé d'en passer par là sous peine de sanctions diverses.





En somme, s'il s'avère que ce que vous attendez d'autrui n'est pas ce qu'il y a de mieux pour lui, vous aurez le choix entre la manipulation rhétorique de la vraisemblance, la manipulation comportementale de l'engagement ou l'exercice pur et dur du pouvoir. Choisissez !

J.-L. B. – En définitive, si tant est que nous ayons fourni des armes aux manipulateurs professionnels, reconnaissez qu'ils en avaient déjà d'autres à leur disposition et que celles qu'ils auront éventuellement acquises à la lecture de ce *Petit traité* ne sont pas moralement plus critiquables. En outre, nous espérons avoir aussi donné aux manipulés potentiels quelques idées pour se mieux défendre.

*R.N.D. – Justement, si vous rappeliez comment il convient de s'y prendre pour éviter d'être manipulé ? Voilà une question qui intéresse les Dolmates !*

J.-L.B. – La première chose qu'on peut leur conseiller, c'est de lire attentivement notre *Petit traité*. En effet, la meilleure façon d'éviter d'être manipulé par un pied-dans-la-porte, par un amorçage, par une porte-au-nez, par un pied-dans-la-bouche… c'est encore de bien avoir en tête le principe de ces stratégies. Maintenant, sans entrer dans le détail de ces stratégies, les conseils les plus généraux qu'on peut donner sont bien élémentaires :

1. Nous conseillons d'abord à vos auditeurs d'apprendre à revenir sur une décision. C'est plus difficile qu'on ne l'imagine, les normes et les idéologies ambiantes nous incitant plutôt à être consistants, fiables, fidèles. Or, de nombreuses manipulations reposent sur cette propension qu'ont les gens à adhérer à leurs décisions, négligeant ainsi ce qu'il peut y avoir de nouveau dans leur situation. À suivre ce conseil, vos auditeurs éviteront de se faire manipuler par amorçage, par leurre, et de s'automanipuler dans un piège abscons, une dépense gâchée ou une escalade d'engagement.

2. Notre second conseil est toujours lié à la prise de décision et va dans le même sens : il faut savoir considérer deux décisions successives comme indépendantes. Ce conseil prend à rebrousse-poil ces mêmes normes ou idéologies ambiantes qui nous inciteraient plutôt à mettre notre marque, notre style ou, si vous préférez, à nous retrouver dans les diverses décisions qui font le cours de notre existence. Ce que nous avons à suggérer est exactement le contraire. Vous avez une nouvelle décision à prendre ? Alors oubliez celles que vous avez prises antérieurement. Énumérez bien toutes les solutions possibles sans attribuer plus d'importance à celles que vous avez antérieurement sélectionnées. Ce n'est pas parce que vous avez répondu « oui » aujourd'hui à quelqu'un qui vous demandait de lui rendre le service A que vous ne pourrez pas lui répondre « non » s'il vous demande demain de lui rendre à nouveau ce service, ou s'il vous demande de lui rendre un service B. Si on vous reproche alors quelque inconstance, répondez sans culpabilité que vous vous méfiez des effets de gel ou que vous n'appréciez pas les pied-dans-la-porte et encore moins les double-pied-dans-la-porte.

R.-V. J. – Un troisième conseil. À nouveau – et vos auditeurs n'en seront pas étonnés – il ne va pas dans le sens des normes et idéologies ambiantes :

3. Ne surestimez pas votre liberté, autrement dit, sachez évaluer votre liberté à sa juste valeur. Les manipulations que nous avons évoquées ne sont efficaces que lorsqu'elles sont pratiquées dans un contexte de liberté. Je ne veux pas, ici, ouvrir un débat philosophique sur la liberté. Je veux seulement dire qu'un individu ne peut être efficacement manipulé que s'il éprouve un sentiment de liberté. J'ajouterai encore que ce sentiment de liberté me laisse un peu perplexe. Quelle signification peut avoir un tel sentiment de liberté lorsqu'il s'agit de donner l'heure à quelqu'un qui vous la demande, de faire un choix que tout le monde fait, d'accepter de rendre un petit service tout simplement parce qu'un refus serait plus





coûteux qu'une acceptation ? Certainement aucune ! C'est pourtant ce sentiment-là qui nous rend si vulnérables. Dans ces menues situations de la vie sociale, lorsqu'un individu a pris une décision, nous ne pouvons que lui conseiller de bien analyser les pressions dont il a été l'objet, les normes de comportement auxquelles il a peut-être obéi, les injonctions implicites ou explicites qui pouvaient lui être faites par ses supérieurs ou ses formateurs, ses voisins ou ses amis… et de n'en appeler à sa liberté que pour les grandes décisions susceptibles d'infléchir le cours d'une existence. Il évitera, ainsi, les conséquences perverses des étiquetages ou les illusions d'un mais-vous-êtes-libre-de.

*R.N.D. – Messieurs, je vous arrête. Vous oubliez que nous sommes dans une démocratie et que la liberté est inscrite dans la constitution dolmate au titre de l'un de ses principes fondateurs. Or, si je vous comprends bien, vous nous dites que cet homme dont la démocratie a besoin, cet homme qui sait prendre des décisions et s'y tenir, qui les prend librement, bref qui se sent responsable de ce qu'il fait, c'est celui-là même qui constitue la meilleure pâte à manipuler…*

J.-L. B. – C'est moi qui vous arrête. Nous nous refusons à prendre parti sur ce qu'est ou n'est pas la liberté. Savoir si les gens sont libres ou ne le sont pas est du ressort de la discussion philosophique, éventuellement politique. Psychologues sociaux, nous constatons deux choses.

La première est l'extraordinaire importance du sentiment de liberté dans ce que j'appellerai les retombées cognitives et comportementales de nos actions. C'est – que nous le voulions ou non – ce sentiment de liberté qui nous engage et rend possibles la rationalisation de nos conduites et la réalisation d'autres conduites plus coûteuses dont nous nous serions, la plupart du temps, bien passés, mais qu'on attend de nous, et qu'on obtient de nous dans des situations, finalement, assez proches des situations de *soumission librement consentie* décrites dans notre ouvrage.

La seconde chose est paradoxale: ce sentiment de liberté ne permet généralement pas de refuser des comportements dont on aurait préféré se dispenser et qui vont nous engager à notre corps défendant. Dans de très nombreuses situations étudiées par les psychologues sociaux, ce sentiment de liberté n'est que la conséquence d'une simple déclaration de l'expérimentateur qui insiste sur le fait que les sujets sont libres de faire ou de ne pas faire ce qu'il attend d'eux. Ce qui ne les empêche pas de faire exactement ce qu'ils auraient fait sous la contrainte. Autrement dit, si on s'intéresse aux milliers de sujets qui ont traversé les expériences de psychologie sociale, on constate que ceux qui étaient déclarés soi-disant libres se sont toujours comportés comme ceux qui soi-disant ne l'étaient pas. Et pourtant, une telle «manipulation» qui peut vous paraître purement langagière a bien les effets, quelquefois dramatiques, que l'on sait.

Mais avouez qu'il est déroutant de constater que l'individu, bien sous tout rapport, celui qui adhère à la plupart des normes de jugement tout en croyant d'ailleurs s'en départir, celui qui se sent libre, celui qui veut être consistant, celui qui trouve en lui-même les raisons de ce qu'il fait et de ce qui lui arrive... de constater donc que cet individu-là est incontestablement le plus manipulable. Que ce soit, aussi, cet individu-là qui ait le plus de chance de réussir dans la vie professionnelle et sociale dans nos sociétés démocratiques à de quoi faire réfléchir.

Ceci dit, il est évident que la liberté est nécessaire au fonctionnement démocratique des institutions. Mais nous sommes, mon collègue et moi, de vrais démocrates. En dénonçant les éventuelles perversions de ce sentiment de liberté, nous ne militons que pour une démocratie plus réelle et plus vivante.

*R.N.D. – Voulez-vous dire que la Dolmatie n'est pas une démocratie réelle et vivante?*





R.-V. J. – J'aurais préféré moi aussi éviter une discussion de nature politique. Mais puisque vous posez la question... Sachez que nous sommes très heureux de vivre dans une démocratie. C'est d'ailleurs le libéralisme et non la démocratie que nous avons quelquefois égratigné. Et nous serions prêts à dire que la Dolmatie est une démocratie réelle et vivante si nous étions vraiment sûrs que ce que les gens y font quotidiennement, en toute liberté, est fondamentalement différent de ce que font les gens quotidiennement dans d'autres pays moins démocratiques. Une démocratie qui n'imprègne pas la vie de tous les jours et la possibilité effective de choisir ses propres comportements quotidiens peut-elle être vraiment tenue pour une démocratie réelle et vivante? Rien ne permet de penser que la Dolmatie ne deviendra jamais une démocratie réelle et vivante. Mais une telle évolution suppose que l'on ne galvaude point le sentiment de liberté en le mettant au service de la reproduction d'un quotidien que nous n'avons pas choisi et, par conséquent, au service de l'inertie sociale. S'il vous plaît, ne confondons pas démocratie et idéologie libérale.

*R.N.D. – Si je vous comprends bien, vous jugez une démocratie à son aptitude à générer des comportements nouveaux dans la vie de tous les jours?*

R.-V. J. – Vous m'avez bien compris. Je dirai même: des comportements nouveaux, là où les gens vivent, nouveaux et inattendus.

J.-L. B.– Et, évidemment, à les générer dans le plaisir!

(Rires)

*R.N.D. – Il me reste à vous demander si vous avez des nouvelles de Madame O...*

J.-L. B. – Ah! votre compatriote. Évidemment, vous vous doutez bien que nous nous sommes fait un devoir de mettre

à profit notre séjour en Dolmatie pour essayer de la rencontrer. Nous n'y sommes, hélas, pas parvenus. Nous avons néanmoins pu apprendre de ses voisins qu'elle avait quitté son mari et, après quelques aventures militantes aussi bien que sentimentales, retrouvé la tante Germaine, une tante éloignée que sa belle-famille avait su tenir à l'écart. Il paraît qu'elles forment désormais toutes deux une sacrée paire de luronnes[83].

83. Nous avons, depuis cet entretien, retrouvé avec beaucoup de plaisir Madame O., engagée, pour le meilleur et pour le pire, dans une nouvelle vie (voir Joule et Beauvois, 1998).

Le succès rencontré par notre *Petit traité de manipulation* publié en 1987 – 15 ans déjà ! – nous a surpris. Ce n'est pas tous les jours qu'un ouvrage écrit par des universitaires rencontre le public. Il n'est pas dû au battage médiatique – loin s'en faut – mais au bouche à oreille. Il s'est construit dans la rue et dans les salons, petit à petit, avant même qu'on ne l'utilise dans des réunions professionnelles de commerciaux, de cadres, de chef d'entreprises, de syndicalistes, mais aussi, de praticiens, de travailleurs sociaux, de formateurs et d'enseignants. Le propos de cet ouvrage n'y est, sans doute, pas pour rien : *comment amener quelqu'un à faire ce qu'on souhaite le voir faire ?* Il est vrai que cette question, aussi vieille que le monde, concerne à peu près tout le monde. Et chacun a sa petite réponse, même si elle ne le satisfait pas toujours. Notre réponse se distinguait d'autres sur deux points. D'abord, il ne s'agissait pas d'en appeler à quelques astuces de bons sens, ni même à quelques dons qu'il conviendrait de cultiver (charisme, talent oratoire etc.) mais à des techniques adossées à des théories scientifiques et ayant fait la preuve de leur efficacité dans des recherches expérimentales de laboratoire ou de terrain. Si ce premier point a pu réjouir les lecteurs soucieux de rigueur et d'administration de la preuve, le second a ravi ceux qui se méfient des habitudes et des idées reçues. Il faut dire que les techniques que nous préconisions rompaient avec ce qu'on peut lire ou raconter ici ou là. Pas besoin d'être séduisant ou d'occuper des places de pouvoir pour les utiliser, pas besoin non plus d'être un as de la persuasion. Il suffit simplement de les connaître.

*
* *

La première hypothèse cognitive revient à supposer que l'engagement dans un acte modifie l'organisation de la mémoire et notamment l'organisation des éléments en rapport avec cet acte. On suppose, en effet, qu'une fois réalisé, l'acte va constituer un nouvel élément de la mémoire permanente, modifiant les relations existant entre les concepts, pour les réorganiser autour de lui. C'est ainsi que Kiesler, pour sa part, considère la représentation du comportement comme un élément autour duquel s'organiseraient les informations, les savoirs, les opinions, etc., bref, ce qu'on appelle l'univers cognitif et qui correspond ici à la mémoire de notre ordinateur métaphorique. Un tel processus de restructuration cognitive pourrait ne pas se produire chez les individus qui ne sont pas engagés, la représentation du comportement se retrouvant alors reléguée dans un coin de nos souvenirs, dans un coin de la mémoire dite épisodique.

La seconde hypothèse cognitive a le mérite de la simplicité, même si elle peut être formulée de deux façons. Elle revient à supposer que l'engagement dans un acte – sans nécessairement ici modifier l'organisation de la mémoire – modifie l'accessibilité des éléments cognitifs qui lui sont associés ou, plus simplement, l'accessibilité de l'attitude elle-même. Cela peut signifier deux choses. Cela peut d'abord signifier que le sujet engagé pourra facilement trouver dans sa mémoire les informations, les savoirs, les opinions, etc., en rapport avec sa conduite. De nombreuses expressions utilisées par les psychologues sociaux – ceux-ci ne se reconnaissent d'ailleurs pas toujours dans le courant cognitiviste – renvoient à cette idée d'accessibilité des éléments de l'univers cognitif. Ainsi disent-ils par exemple qu'un élément est mis en relief, ou encore qu'il est rendu saillant ou disponible. Mais cela peut aussi signifier que le sujet engagé par un acte conforme à l'une de ses attitudes verra cette attitude « venir » plus facilement à sa conscience lorsqu'il se trouve confronté à son objet.





Ces deux dernières hypothèses cognitives permettent donc, tout aussi bien que la première, de comprendre des effets d'engagement dans un acte non problématique comme ceux obtenus dans l'expérience que nous avons rapportée pour illustrer l'effet « boomerang » : la réorganisation de l'univers cognitif autour de la conduite dans laquelle la personne est engagée, l'accessibilité des concepts (*a fortiori* des informations, savoirs, croyances, etc. en rapport avec eux), celle de l'attitude elle-même, vont aider cette personne à mieux se défendre contre d'éventuelles attaques (contre-propagandes) visant à mettre en cause la façon dont elle s'est préalablement conduite[25].

Il est temps de conclure ces considérations théoriques sur l'engagement qui, nous l'espérons, permettront une intelligence qui ne soit pas purement manipulatrice des techniques de manipulation abordées dans cet ouvrage. C'est qu'en effet l'efficacité des stratégies de manipulation qui nous intéresse repose pour l'essentiel sur le processus même d'engagement. Une telle affirmation peut surprendre, tant il est vrai que le terme d'engagement est doté dans le langage commun, comme dans le langage littéraire, politique ou syndical, de connotations très positives. Une personne engagée ne peut que forcer notre admiration ou notre respect, à moins évidemment que cet engagement ne soit mis au service de quelque sordide cause, si ce n'est de l'ennemi. Mais alors on parlera plus volontiers d'endoctrinement, voire de manipulation. Notre pratique de conférencier nous a d'ailleurs maintes fois montré à quel point le public pouvait être surpris, et même gêné, de voir associée l'idée d'engagement à des

25. Et ce n'est pas là une vue de l'esprit. Nous savons que la résistance à une tentative d'influence persuasive passe par un processus actif de défense reposant sur la pratique de la contre-argumentation implicite et sur l'élaboration de réponses cognitives. Toute entrave à cette contre-argumentation implicite (en obligeant, par exemple, le sujet à se livrer à des opérations de calcul mental, ou à visionner un film muet captivant, durant la diffusion d'un message persuasif) augmente l'efficacité de la tentative d'influence.

La presse locale a effectivement évoqué ce projet, mais Madame O. n'y a jamais vraiment prêté attention. Le jeune homme poursuit:

– «Cette rocade dénaturerait complètement les berges de notre fleuve, actuellement si agréable, et créerait un engorgement quasi permanent place de la Cathédrale, ce qui, vous en conviendrez, n'est pas fait pour faciliter le recueillement.»

Madame O. ne peut qu'être sensible à ces arguments de bon sens. Elle signe donc la pétition que lui tend le jeune homme, après avoir assez machinalement écrit son nom et son adresse. Il faut dire qu'elle est déjà en train de programmer son parcours dans le supermarché.

Dix heures et demie, la voilà enfin sur le parking du supermarché. Pour une fois elle trouve une place à l'ombre et un caddie à proximité. L'éclatement d'une bouteille, tout près, attire son attention. Une maladroite vient de répandre le contenu de son sac à provisions. «Quelle empotée» pense Madame O., hâtant le pas vers l'entrée de la galerie marchande. Elle connaît le supermarché comme sa poche et l'emplacement des divers produits et denrées n'a guère de secret pour elle. En moins d'une heure, l'opération est terminée. Un détour par le rayon charcuterie – elle a bêtement oublié le saucisson d'âne dont son mari raffole – et il ne reste plus à Madame O. qu'à choisir la caisse la moins encombrée. Pas si simple un samedi matin. Par bonheur, en voici une qui s'ouvre. Elle ne sera que la troisième.

– «Vous pourriez garder mon tour lui demande la petite vieille qui la précède, je viens subitement de me rendre compte que j'ai oublié le chocolat pour mon petit-fils.»

– «Allez-y, Madame, vous avez le temps», répond avec bienveillance Madame O.

À peine midi.

– «C'était une aubaine cette caisse, je n'aurai finalement pas trop attendu.»





Elle en profite pour flâner un moment dans la galerie. Ici, elle s'informe du prix d'un service à thé; là, elle choisit son futur maillot de bain; là encore, elle prend conseil sur la meilleure façon de soigner ses fougères naines. Il est temps de rentrer malgré tout. En face d'elle, de l'autre côté de la grande porte automatique, une hôtesse surmenée laisse choir une rame de prospectus. «La pauvre» compatit Madame O. Elle abandonne son caddie et la voilà qui s'empresse d'aider la malheureuse à rassembler ses prospectus.

Quatorze heures, Madame O. peut enfin profiter du confort que lui offre son nouveau canapé. Elle a fini par s'habituer à sa couleur rose. Elle se serait sûrement endormie si le téléphone n'était venu perturber la quiétude du moment.

– «Allô, Madame O.? Content de vous avoir au bout du fil. Je suis André Fenouillère secrétaire du Comité de défense de l'environnement de votre quartier. Nous avons besoin actuellement de gens de bonne volonté pour nous aider à mettre en garde la population contre le projet de rocade sud dont vous avez certainement entendu parler. Nous avons besoin de quelqu'un, cet après-midi, pour distribuer des tracts sur le boulevard Paul Vaillant-Couturier. Aussi, je me permets d'appeler les gens du quartier… Évidemment vous faites ce que vous voulez, mais votre concours nous serait très précieux.»

– «Combien de temps cela me prendrait-il?»

– «Une heure, deux maximum.»

C'est ainsi que Madame O. fut conduite à distribuer des tracts, deux heures durant, un samedi après-midi.

### Ne tombez pas dans le panneau

Dans le récit précédent, Madame O. est amenée à réaliser deux conduites significatives. La première est ce qu'on appelle communément une bonne action: aider quelqu'un

il fallait être toujours propre sur soi. Naturellement, il fallait engager la conversation sur un terrain permettant de mettre le client en confiance, et le temps n'était pas un objet d'échange si éculé: « Belle journée, n'est-ce-pas? » Comme il se doit, il fallait montrer au client tout l'intérêt qu'on éprouve pour sa maison, son mobilier (sa femme?). Il fallait aussi serrer fermement – mais sans pour autant la broyer – la main tendue, regarder droit dans les yeux, adopter la voix de Jacques Chancel. Ces trois dernières recommandations sollicitèrent plus que les autres notre attention. Elles appelaient, en effet, quelques recherches dans notre mémoire.

La meilleure façon de serrer la main d'une personne dont on attend quelque chose? Certes, une main ferme est toujours préférable à une main molle. Mais un toucher de l'avant-bras du client peut s'avérer autrement plus efficace, à condition toutefois de ne pas trop le regarder dans les yeux. On sait, au moins depuis Goldman et Fordyce (1983), que la technique du toucher et celle des yeux-dans-les-yeux ne font pas bon ménage. Ces chercheurs ont, en effet, observé qu'en matière d'intimité il ne fallait pas trop en faire. Les conditions les plus favorables à l'obtention du comportement attendu étaient celles dans lesquelles une seule technique était utilisée, qu'il s'agisse du toucher ou des yeux-dans-les-yeux. La condition dans laquelle les deux techniques étaient employées s'avéra, quant à elle, contre-performante. Reste un point sur lequel notre conférencier ne se trompait pas: l'importance de la voix quand on attend quelque chose de quelqu'un. Les recherches en la matière ne sont pas très nombreuses[50]. Celles que nous connaissons indiquent toutefois que, même si vous ne pouvez pas adopter la voix de Jacques Chancel, vous avez tout intérêt à formuler votre

50. Si les recherches sur les effets de la voix sur l'acceptation d'une requête sont plutôt rares, les recherches sur la voix ne le sont pas, en particulier celles montrant que la voix, en tant qu'elle reflète des appartenances sociales, ethniques, culturelles, etc. est un facteur d'évaluation interpersonnelle.





requête en évitant de parler sur un ton monocorde et d'une voix mielleuse (Goldman et Fordyce, 1983; Remland et Jones, 1994). Un peu de tonus, que diantre!

## La formulation de la requête

Les techniques que nous venons de décrire ont une même fin: agir sur le contexte émotionnel ou cognitif dans lequel la requête va pouvoir être formulée. Le toucher est ainsi supposé créer un contexte d'intimité et affecter l'humeur, encore que toutes les parties du corps ne soient pas porteuses des mêmes connotations et puissent, de ce fait, susciter des représentations différentes de la demande (Guéguen, sous presse). Le pied-dans-la-bouche est susceptible de créer un contexte d'humeur positive. L'étiquetage également (on n'étiquette qu'avec des traits favorables à l'estime de soi). Mais le contexte peut aussi générer ce que certains psychologues appellent un « contexte cognitif de soi » (Monteil et Huguet, 2002), à savoir, une certaine façon de se concevoir dans un cadre donné et, donc, de « traiter l'information » lorsqu'on se trouve dans ce cadre-là. Nous sommes bien, par conséquent, en présence de techniques qui affectent le contexte psychologique dans lequel va prendre place la requête. Reste à formuler celle-ci de la façon la plus judicieuse possible. Plusieurs techniques ont été testées. Elles n'ont rien de complexes. Leur utilisation augmentera, néanmoins, assez sérieusement vos chances de parvenir à vos fins. Pourquoi s'en priver?

### *La technique du mais-vous-êtes-libre-de*

Dans les chapitres précédents, lorsque nous avons parlé de l'amorçage, du pied-dans-la-porte et même du leurre, nous avons dû insister sur l'importance du sentiment de liberté. Celui-ci était alors considéré, non pas comme un ressort facilitant l'obtention d'un acte particulier (la décision initiale de

technique du pied-dans-la-porte avec demande implicite. En irait-il pareillement si le comportement attendu avait fait l'objet d'une demande explicite ; autrement dit, si nous nous trouvions dans une situation de pied-dans-la-porte classique ? Une expérience publiée trois ans plus tard (Goldman, Kiyohara et Pfannensteil, 1985) permet de répondre par l'affirmative à cette question. Comme la précédente, elle a été réalisée à Kansas City. Les sujets, des étudiants studieux venus travailler à la bibliothèque universitaire, étaient arrêtés dans le hall par un expérimentateur. Il leur demandait, tantôt en les touchant, tantôt en ne les touchant pas, de lui indiquer où se trouvait le bâtiment des Sciences de l'éducation, un bâtiment qui se situait non loin de la bibliothèque. Cette information obtenue, l'expérimentateur s'en allait après avoir formulé quelques paroles de remerciement. Ce n'est évidemment pas pour augmenter la probabilité d'obtenir un renseignement que l'expérimentateur prenait le soin de toucher le bras de certains de ses interlocuteurs. Ne s'agit-il pas d'un de ces renseignements banals que n'importe qui donne lorsqu'on le lui demande ? La preuve : touchés ou pas, tous les étudiants indiquèrent volontiers à l'expérimentateur la localisation du bâtiment des Sciences de l'éducation. L'effet du toucher était attendu sur un comportement ultérieur, nettement plus coûteux, et n'ayant cette fois plus rien à voir avec l'acte préparatoire consistant à donner le renseignement demandé. Sitôt le premier expérimentateur disparu, un second entrait en lice qui les priait de bien vouloir consacrer un peu de leur temps à une cause charitable :

– « Bonjour, s'introduisait-il, je suis en train d'établir une liste de personnes qui seraient d'accord pour donner deux heures de leur temps le mois prochain. Il s'agit d'assurer une permanence téléphonique pour les enfants handicapés. Seriez-vous d'accord ? »

Ce second expérimentateur ne touchait personne (probablement respectait-il la règle fondamentale du bras tendu), il





formulait simplement sa requête, se contentant de noter si les étudiants acceptaient, ou refusaient, de figurer sur liste qu'il était censé établir. Ajoutons que, conformément à une règle méthodologique élémentaire dans les expériences scientifiques[58], en psychologie sociale notamment, le second expérimentateur ne savait pas si la personne à laquelle il s'adressait avait été ou non touchée auparavant. Il est donc exclu que l'expérimentateur chargé de dresser la liste que l'on sait se soit comporté de façon systématiquement différente à l'égard des étudiants touchés et de ceux qui ne l'avaient pas été. Et pourtant, c'est à peine croyable, il obtint 40 % d'acceptation auprès des premiers contre 5 % seulement auprès des seconds.

S'il n'était qu'un ou deux résultats de ce type dans la littérature scientifique nous les considérerions avec curiosité et même défiance[59] Mais nous savons aujourd'hui que le phénomène du toucher n'est pas un fantasme, même si sa théorisation reste à faire. Il faut bien dire que la plupart des interprétations qui ont pu être proposées outre-Atlantique de ce phénomène sont de celles que l'on oserait à peine écrire en France. Il reste que l'introduction d'un toucher dans un pied-dans-la-porte classique, comme dans un pied-dans-la-porte avec demande implicite, peut en démultiplier l'efficacité. Fi donc de la curiosité et de la défiance !

### *Un étiquetage dans le pied-dans-la-porte*

Les problèmes que pose la socialisation sont au cœur des Sciences humaines et sociales et, plus particulièrement, ceux qu'on rencontre lorsqu'on se demande comment les enfants

58. Cette règle était bien entendu respectée dans les expériences précédentes lorsqu'elle s'imposait.

59. Curiosité et défiance qu'ont peut-être ressenties les experts des revues auxquelles était adressé le compte rendu de ces recherches et qui devaient décider de leur publication ou de leur refus. Il reste qu'ils ont accepté après les analyses serrées qui sont habituelles dans les grandes revues internationales.

matin, qu'elle lui donne de l'énergie pour toute la journée, qu'elle lui fait une peau douce à croquer, bref tout ce que la publicité lui suggère comme images. Mais si l'expérience qui vient d'être proposée est réussie, on pourra affirmer que l'appropriation de telles images n'est qu'une *rationalisation*[71], qu'une façon de justifier *a posteriori* un comportement d'achat dont la cause est tout autre : l'extorsion d'un petit comportement préparatoire dans un contexte de libre choix.

Une fois encore extorquer dans des conditions contrôlées un premier comportement à seule fin d'en obtenir d'autres, c'est de la manipulation. En effet, le client qui achète une savonnette Eurêka a été mis dans une situation qui n'est pas – qu'on le veuille ou non – celle de l'individu *libre et responsable* que prône la morale et que présuppose l'économie officielle. Il est mis *de facto* dans la situation d'un pur être économique, ou d'une pure mécanique consommatrice, et ne peut être que cela : un acheteur sans état d'âme et dont l'imaginaire de consommateur n'est qu'un après-coup de ses comportements d'achat.

En toute sincérité, ne vous est-il jamais arrivé d'effectuer un achat sans trop savoir pourquoi ? Par exemple : une automobile de telle marque plutôt que de telle autre ? Oui ? Alors vous vous rappelez peut-être que vous vous êtes efforcé, aussitôt après, de trouver des raisons qui attestaient du bien-fondé de votre achat. Et ces raisons où les avez-vous trouvées, sinon dans la publicité ? On peut à ce propos se demander si l'une des fonctions essentielles des images publicitaires, plutôt que d'appâter le client potentiel, ce que l'on proclame, ne serait pas de conforter les clients effectifs dans les comportements d'achat qu'ils ont déjà réalisés, ce qu'on ne dit pas. Si on ne le dit pas, c'est soit qu'on l'ignore, soit qu'on feint de l'ignorer, parce que le dire reviendrait à s'avouer que la qualité des produits ne suffit pas à entretenir leur consommation et, par conséquent, qu'il faut nourrir

71. *Cf.* Beauvois et Joule, 1981, 1996.





d'images celui qui vient d'acheter un produit donné, pour des raisons non maîtrisées, afin qu'il persiste dans l'achat de ce produit.

En somme, si la morale est quelque peu bafouée, c'est parce que la technique de vente employée (la manipulation) vous conduit à consommer ni sur la base de votre raison, ni sur la base de vos désirs, mais sur celle d'une technologie des circonstances qui vous prédispose à acheter ceci plutôt que cela. Mais, après tout, aurait-il été plus moral d'inciter un client potentiel à utiliser la savonnette Eurêka avec une technique purement persuasive, c'est-à-dire avec une technique l'amenant à croire que cette savonnette correspond très exactement à ses besoins, qu'elle va vraiment le rafraîchir, le tonifier et lui faire une peau douce à croquer et ceci bien davantage que les savonnettes concurrentes ? Une telle technique de vente serait effectivement plus morale mais à une condition qui n'échappera à personne : c'est que tout ce qui vient d'être dit des vertus de la savonnette Eurêka soit vrai. Si d'aventure ce n'était pas le cas, serait-ce vraiment plus moral d'amener un client à acheter un produit en lui fournissant de mauvaises raisons que de l'amener à acheter ce même produit en ne lui en fournissant point ?